

République Algérienne Démocratique et Populaire
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Université A.MIRA-BEJAIA



Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et des Sciences de Gestion
Département des Sciences Économiques
Laboratoire Économie et Développement

THÈSE

Présentée par
HADDADI Riad

Pour l'obtention du grade de
DOCTEUR EN SCIENCES

Filière : Sciences Économiques

Option : Économie et Géographie

Thème

La sous-traitance : Quels enjeux et quelles perspectives pour l'économie de l'Algérie ?

Soutenu le 17 Février 2026

Devant le Jury composé de :

Nom et Prénom	Grade		
Mr MERADI Ouari	Professeur	Univ. de Béjaïa	Président
Mr MERZOUG Slimane	Professeur	Univ. de Béjaïa	Rapporteur
Mr MANCER Ilyes	Professeur	Univ. de Bouira	Examineur
Mr LAOUEDJ Zouaoui	Professeur	Univ. de Sidi Bel Abbès	Examineur
Mr MAHMOUDI Mourad	M.C.A	Univ. de Béjaïa	Examineur
Mr MERZOUK Farida	M.C.A	Univ. de Bouira	Examineur

Année Universitaire : 2025-2026

REMERCIEMENTS

*Je tiens à exprimer ma profonde gratitude à mon directeur de thèse, **Monsieur le Professeur MERZOUG Slimane**, qui a accepté de prendre la direction de ce travail, bien qu'il n'ait pas débuté sous ses auspices. Par ses orientations éclairées, sa rigueur scientifique et sa disponibilité, il a été d'un soutien précieux pour l'achèvement de cette recherche.*

*Je remercie sincèrement **Messieurs et Madame les membres du Jury**, Professeurs et Docteurs, pour l'honneur qu'ils me font en acceptant d'évaluer ce travail et pour le temps qu'ils lui ont consacré.*

*J'adresse mes vifs remerciements aux **dirigeants d'entreprises, donneuses d'ordres et sous-traitantes**, ayant accepté de répondre aux questionnaires, ainsi qu'à **Monsieur ISSAD Abdelkader, Conseiller Technique au sein de la Bourse Algérienne de Sous-Traitance et de Partenariat (BASTP)** qui a permis l'accès à une partie des entreprises enquêtées. Ils ont contribué de manière concrète à l'enrichissement et à l'aboutissement de notre étude.*

*Mes remerciements vont également à **Monsieur le Professeur KHELADI Mokhtar**, sous la direction duquel cette thèse a débuté, avant son départ à la retraite.*

*Je tiens aussi à faire part de ma profonde appréciation à **mes collègues et amis**, pour leur présence et leurs attentions, qui ont facilité ce cheminement.*

*Enfin, j'aimerais témoigner de toute ma reconnaissance envers **mes parents** et mon **frère Amine Badri** pour leurs encouragements constants, qui ont été une source de motivation certaine.*

TABLE DES MATIERES

TABLE DES MATIERES

LISTE DES FIGURES	vii
LISTE DES TABLEAUX.....	ix
LISTE DES ANNEXES.....	xi
LISTE DES ABREVIATIONS	xiii
INTRODUCTION GÉNÉRALE.....	2

CHAPITRE 1

CONTEXTE GLOBAL ET GENERALITES SUR L'EXTERNALISATION ET LA SOUS-TRAITANCE	13
--	-----------

1. L'ACCÉLÉRATION DES ÉCHANGES INTERNATIONAUX ET LA MONDIALISATION DE LA PRODUCTION	13
1.1. UNE CROISSANCE RAPIDE DES ÉCHANGES INTERNATIONAUX	14
1.2. LES STRATÉGIES DES FIRMES MULTINATIONALES	16
1.2.1. Les fondements des stratégies classiques des FMN	16
1.2.2. La stratégie globale des FMN: l'ère de la flexibilité	18
2. STRATÉGIES GLOBALES ALTERNATIVES: EXTERNALISATION ET SOUS-TRAITANCE	21
2.1. LES DÉLOCALISATIONS: IDE, EXTERNALISATIONS ET COMMERCE DE PERFECTIONNEMENT.....	21
2.1.1. La délocalisation.....	22
2.1.2. L'IDE vertical et l'IDE horizontal.....	22
2.1.3. L'externalisation sous forme de sous-traitance et d'OPT.....	23
2.2. SÉPARABILITÉ DE LA PROPRIÉTÉ ET FRAGMENTATION DE LA PRODUCTION	26
2.2.1. De l'IDE au commerce international	27
2.2.2. Les <i>hollow corporations</i> ou firmes fantômes.....	29
2.3. LES FACTEURS DÉTERMINANTS DE L'EXTERNALISATION	30

CHAPITRE 2

LA FIRME : FRONTIÈRES, COORDINATION ET COMPÉTENCES.....	35
--	-----------

1. LES APPROCHES DE LA FIRME ANTÉRIEURES AUX ANNÉES 1970.....	36
1.1. LA THÉORIE NÉOCLASSIQUE DE CONCURRENCE PARFAITE	36
1.2. LES FIRMES ET LE CONTRÔLE DE L'OUTPUT.....	37
1.3. LA PERSPECTIVE SCHUMPETÉRIENNE.....	40
1.4. LE RENOUVEAU DE LA THÉORIE DES PRIX AVEC L'ÉCOLE DE CHICAGO	41
2. LES APPROCHES CONTRACTUELLES.....	44
2.1. LA THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTION	45
2.2. LA FIRME COMME NŒUD DE CONTRATS ET LES RELATIONS D'AGENCE	48
2.3. LA THÉORIE DES CONTRATS INCOMPLETS.....	51

3. LES APPROCHES PAR COMPÉTENCE : THÉORIE ÉVOLUTIONNISTE ET <i>ROESSOURCE BASED THEORY</i>	54
---	----

CHAPITRE 3

LA SOUS-TRAITANCE: ENJEUX, TENSIONS ET EFFETS PERVERS POTENTIELS	60
---	-----------

1. LES MENACES QUI PÈSENT SUR LE DONNEUR D'ORDRES	60
1.1. DES RISQUES DE L'EXTERNALISATION POUR LES DONNEURS D'ORDRES.....	61
1.2. PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE: INVESTIR EN INTERNE OU EXTERNALISER ?.....	62
1.3. DE LA DIFFICULTÉ DE DÉTERMINER QUELLE ACTIVITÉ EXTERNALISER	64
1.4. EXTERNALISATION, EFFICACITÉ ET PERTE D'ADAPTABILITÉ.....	66
1.5. L'EXTERNALISATION PEUT RÉDUIRE LES MARGES BÉNÉFICIAIRES	67
1.6. L'EXTERNALISATION ET LE RISQUE D'ÉROSION DES COMPÉTENCES	68
2. LES RISQUES ENCOURUS PAR LES SOUS-TRAITANTS.....	71
2.1. LA SOUS-TRAITANCE, UNE RELATION ASYMÉTRIQUE	71
2.2. LES DONNEURS D'ORDRES FONT PESER LES FLUCTUATIONS DU MARCHÉ SUR LES SOUS-TRAITANTS.....	72
2.3. LES SOUS-TRAITANTS VULNÉRABLES AUX RETARDS DE PAIEMENT.....	74
2.4. SOUS-TRAITANCE, CHÔMAGE ET EFFETS NÉGATIFS SUR LES TRAVAILLEURS.....	75
2.4.1. Insécurité de l'emploi et instabilité	75
2.4.2. Salaires et conditions de travail	76
2.5. LE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE NE VA PAS DE SOI	77
2.6. SOUS-TRAITANCE ET DÉPENDANCE ÉCONOMIQUE DES PED	78
3. ACTIF SPÉCIFIQUE ET PROBLÈME DE <i>HOLD-UP</i>	80

CHAPITRE 4

LA SOUS-TRAITANCE DANS LES PAYS EN VOIE DE DEVELOPPEMENT	85
---	-----------

1. DE LA RARETÉ DES ÉTUDES EMPIRIQUES SUR LA S-T DANS LES PED.....	85
2. LES ÉTUDES UTILISÉES DANS L'IDENTIFICATION DES CARACTÉRISTIQUES DE LA S-T DANS LES PED.....	87
3. LES CARACTÉRISTIQUES DE LA S-T DANS LES PED.....	92
3.1. LES CARACTÉRISTIQUES STRUCTURELLES DES FIRMES SOUS- TRAITANTES.....	92
3.2. DÉVELOPPEMENT DES RELATIONS MUTUELLES ET TYPES DE CONTRATS	93
3.3. STRUCTURES DE PROPRIÉTÉ ET ORIENTATION DES VENTES	95
3.4. LIENS DE DÉPENDANCE ENTRE DONNEUR D'ORDRES ET SOUS-TRAITANT	97
3.5. VOLUME DES INPUTS SOUS-TRAITÉS ET POTENTIEL DE S-T.....	98
4. LES MESURES DE POLITIQUE ÉCONOMIQUE ET DE SUPPORT.....	99
4.1. L'IMPACT DES MESURES DE POLITIQUE ÉCONOMIQUE.....	99
4.2. LES MESURES DE SUPPORT	101
5. LES PROBLÈMES RENCONTRÉS PAR LES DONNEURS D'ORDRES ET LES SOUS-TRAITANTS	104

TABLE DES MATIÈRES

5.1. LES PROBLÈMES SOULEVÉS PAR LES DONNEURS D'ORDRES	104
5.2. LES PROBLÈMES MIS EN AVANT PAR LES SOUS-TRAITANTS.....	105
6. LES CONDITIONS DE COMPÉTITIVITÉ DES SOUS-TRAITANTS.....	107

CHAPITRE 5

ÉVOLUTION ET OBSTACLES À LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE: ENJEUX ET PERSPECTIVES114

1. ÉVOLUTION DE LA S-T INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE DE 1962 AUX ANNÉES 2020	115
1.1. DE 1963 À LA FIN DES ANNÉES 1990	115
1.2. DE 2001 A NOS JOURS	116
2. LE CADRE JURIDIQUE RÉGISSANT LA S-T INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE	117
3. LES RARES EXPÉRIENCES DE S-T INDUSTRIELLE DOCUMENTÉES EN ALGÉRIE	121
3.1. APERÇU DE LA SITUATION DE LA S-T INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE	121
3.2. ÉMERGENCE DE L'INDUSTRIE DE FABRICATION ET DU MONTAGE DE VÉHICULES EN ALGÉRIE	125
3.3. LA SNVI ET LE RECOURS A LA S-T	128
3.4. LES PARTENARIATS DANS LA FABRICATION ET LE MONTAGE DE VÉHICULES DEPUIS 2012	133
3.5. RÉPERCUSSIONS DE LA STRATÉGIE DE MONTAGE DE VÉHICULES EN ALGÉRIE	135
4. LES PRINCIPALES ENTRAVES AU DÉVELOPPEMENT DE LA S-T INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE.....	141
4.1. LES DÉFIS D'ORDRE INSTITUTIONNEL	142
4.2. PROBLÈMES ET ENJEUX ÉCONOMIQUES	144
4.3. PRATIQUES DE L'EMPLOI ET MARCHÉ DU TRAVAIL EN ALGÉRIE	147
4.4. DROITS DE PROPRIÉTÉ ET PRODUITS CONTREFAITS	148
4.5. TRANSFERTS DE FONDS ET RÉGIME DE CHANGE.....	149
4.6. LE FLÉAU ENDÉMIQUE DE LA CORRUPTION	150
4.7. AUTRES CONSIDÉRATIONS RELATIVES AU CLIMAT DES AFFAIRES	152

CHAPITRE 6

LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE : ENQUÊTE AUPRÈS DES DONNEURS D'ORDRES ET DES SOUS-TRAITANTS158

1. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE.....	158
1.1. LE CHOIX DE L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE.....	158
1.2. STRUCTURES DES DEUX QUESTIONNAIRES ET TYPOLOGIE DES QUESTIONS	160
1.2.1. Structures des deux questionnaires	160
1.2.2. Une combinaison de questions ouvertes et fermées	161
1.3. NATURE DE L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE	162
1.3.1. Approche combinée : qualitative et quantitative	162
1.3.2. Approche inductive et déductive	163
1.4. POPULATION, ÉCHANTILLON DE L'ENQUÊTE ET FAIBLE TAUX DE RÉPONSE.....	164
1.4.1. Population totale et population cible	164
1.4.2. Nature de l'échantillon final	165
1.4.3. Taux de réponse relativement faible.....	167

TABLE DES MATIÈRES

2. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES DONNEURS D'ORDRES	169
2.1. SECTEURS JURIDIQUE ET D'ACTIVITÉ, TAILLE ET ÂGE DES DONNEURS D'ORDRES	170
2.2. STRATÉGIE D'EXTERNALISATION DES DONNEURS D'ORDRES	173
2.3. CRITÈRES ET ENJEUX DU RECOURS À LA S-T	175
2.4. IMPLICATIONS À LONG TERME DES ACCORDS DE S-T	177
2.5. DONNEURS D'ORDRES ET CLIMAT DES AFFAIRES : CONTRAINTES, OPPORTUNITÉS ET IMPACT DES NOUVELLES RÉFORMES	179
2.6. LES DONNEURS D'ORDRES ET LES QUESTIONS SPATIALES.....	184
2.7. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DES DONNEURS D'ORDRES	186
3. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES SOUS-TRAITANTS	187
3.1. SECTEURS JURIDIQUE ET D'ACTIVITÉ, TAILLE ET DURÉE D'EXISTENCE DES SOUS-TRAITANTS	187
3.2. DÉPENDANCE ÉCONOMIQUE DES SOUS-TRAITANTS	190
3.3. LES SOUS-TRAITANTS FACE AUX FLUCTUATIONS DU MARCHÉ ET AUX RETARDS DE PAIEMENTS.....	195
3.4. CONDITIONS DE TRAVAIL, FORMATION ET TRANSFERT DE TECHNOLOGIE.....	196
3.5. SOUS-TRAITANTS ET CLIMAT DES AFFAIRES : CONTRAINTES, OPPORTUNITÉS ET IMPACT DES NOUVELLES RÉFORMES	197
3.6. LES SOUS-TRAITANTS ET LES QUESTIONS SPATIALES.....	202
3.7. AMÉLIORATION DU CLIMAT DES AFFAIRES : PERSPECTIVES DES SOUS-TRAITANTS	205
 CONCLUSION GÉNÉRALE	210
 RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES	216
 ANNEXES	238

LISTE DES FIGURES

LISTE DES FIGURES

FIGURE	TITRE	PAGE
1.1	Croissance des exportations et de la production mondiales de 1961 à 2020 en pourcentages	15
1.2	Séparabilité de la propriété et fragmentation de la production	27
1.3	Arbitrage coûts de transaction/coûts de coordination et forme de l'externalisation	29
1.4	Les déterminants de l'externalisation	32
2.1	Les structures de gouvernance efficaces chez Williamson	47
2.2	La firme nœuds de contrats	50
2.3	La structure contractuelle du marché et de la firme	50
3.1	Modèle utilisé pour analyser les différentes combinaisons de stratégies	62
3.2	Importations mondiales de biens intermédiaires, de biens d'équipement et de biens de consommation entre 1962-2006 en dollars américains	79
5.1	Évolution des importations totales et des importations de demi-produits en Algérie de 1974 à 2022 en milliards USD constants de 2010	116
5.2	Organigramme simplifié des cinq filiales de production de la SNVI	128
5.3	Les intervenants dans le choix des sous-traitants au niveau du VIR	129
5.4	Fluctuation des prix du pétrole du milieu des années 1980 aux années 2020 en USD	144
5.5	Évolution des flux d'IDE entrants en Algérie depuis 2009 en millions USD	146
6.1	Perception des coûts de transaction associés au recours à des sous-traitants	175
6.2	Les causes de la réintégration d'activités	176
6.3	Les difficultés inhérentes à la gestion des sous-traitants	178
6.4	Obstacles dus au climat des affaires rencontrés par les donneurs d'ordres	180
6.5	Avantages du climat des affaires algérien identifiés par les donneurs d'ordres	181
6.6	Exigences entravant l'obtention de contrats pour les sous-traitants	193
6.7	Crainte des sous-traitants de tomber dans une situation de <i>hold-up</i>	194
6.8	Fréquence des retards de paiements subis par les sous-traitants	195
6.9	Les contraintes rencontrées par les sous-traitants inhérentes au climat des affaires	198
6.10	Avantages du climat des affaires algérien perçues par les sous-traitants	200

LISTE DES TABLEAUX

LISTE DES TABLEAUX

TABLEAU	TITRE	PAGE
2.1	Principaux apports des approches de la firme antérieures aux années 1970	43
2.2	Contrats incomplets et incitation à l'investissement en actifs spécifiques	53
4.1	Nombre de filiales des FMN questionnées par filière industrielle, pays d'origine et pays d'accueil dans l'étude de l'ILO (1989)	89
4.2	Produits sous-traités répartis par pays des donneurs d'ordres et des sous-traitants dans l'étude de l'ONUDI (2004).	91
4.3	Facteurs affectant la relation entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants	107
4.4	Les 14 prérequis majeurs pour les sous-traitants	109
5.1	Classification des entreprises en Algérie selon la loi n° 17-02	118
5.2	Répartition des 129 sous-traitants de l'échantillon de la BASTP	123
5.3	Classification des produits sous-traités par la SNVI	130
5.4	Nombre de sous-traitants de la SNVI par secteur juridique	131
5.5	Exemples de PME sous-traitantes de la SNVI	132
5.6	Les sous-traitants de Renault Algérie	136
5.7	Nombre d'emplois visés et créés par les usines de montage de véhicules	137
5.8	Évolution des exonérations fiscales et douanières en milliards de DZD	137
5.9	Comparaison entre le coût total des véhicules importés avant le montage local et le coût total des véhicules montés localement	138
5.10	Importations de véhicules et de composants de 2009 à 2020 en millions USD	138
5.11	Les restrictions sur les importations de kits SKD/CKD mises en place en 2019	139
5.12	Évolution des réserves de change (RC) de l'Algérie en milliards USD	145
5.13	Classement et scores de l'économie algérienne au rapport du doing business 2020 comparés à ceux du Maroc, de la Tunisie et de l'Égypte	153
6.1	Les 10 rubriques structurant les deux questionnaires	160
6.2	Classification illustrative de certaines questions de l'enquête	163
6.3	Informations générales sur les donneurs d'ordres de l'échantillon	171
6.4	Stratégie d'externalisation des donneurs d'ordres	173
6.5	Répartition géographique des donneurs d'ordres de notre échantillon	184
6.6	Informations générales sur les sous-traitants de l'échantillon	188
6.7	Les sous-traitants et la dépendance économique	191
6.8	Répartition géographique des sous-traitants de l'échantillon	203

LISTE DES ANNEXES

LISTE DES ANNEXES

ANNEXE	TITRE	PAGE
A	Questionnaire adressé aux donneurs d'ordres	238
B	Questionnaire adressé aux sous-traitants	248
C	Représentations graphiques des réponses – Donneurs d'ordres	257
D	Représentations graphiques des réponses – Sous-traitants	269
E	Répartition géographique des donneurs et preneurs d'ordres	282

LISTE DES ABRÉVIATIONS

LISTE DES ABRÉVIATIONS

ANEM: Agence Nationale de l'Emploi
API: *American Petroleum Institute*
ASEAN: *Association of South East Asian Nations*
BASTP: Bourse Algérienne de Sous-Traitance et de Partenariat
BEBA: *Bureau of Economic and Business Affairs* du département d'État américain
BTPH: Bâtiment, Travaux Publics et Hydraulique
CKD: *Completely Knocked Down*
CNUCED: Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement
CPE : Conseil des participations de l'État
DAPS: Droit additionnel provisoire de sauvegarde
DFAE: Département Fédéral suisse des Affaires Étrangères
DIT: Division internationale de travail
DVD: Digital Versatile Disc
ECRI: European Credit Research Institute
EDIV: Établissement de développement de l'industrie militaire
EGP: Électronique grand public
EPE: Entreprise publique économique
EPT: Espace de Programmation Territoriale
FMI: Fonds Monétaire International
FMN: Firme Multinationale
GE: Grande entreprise
G-S: Grand-Sud
HP-C: Hauts Plateaux- Centre
HP-E: Hauts Plateaux-Est
HP-O: Hauts Plateaux-Ouest
IATF: *International Automotive Task Force*
IBS: Impôt sur le bénéfice des sociétés
IDE: Investissement direct étranger
ILO: *International Labour Organization*
INAPI: Institut national de la propriété industrielle
IO: *Industrial organization*
ISO: *International Organization for Standardization*
JAT: Juste à temps
JICA: *Japan International Cooperation Agency*
KBV: *Knowledge-Based View*
LF: Loi de finances
MENA: *Middle East and North Africa*
N-C: Nord-Centre
N-E: Nord-Est
NEG: Nouvelle Économie Géographique
NFI: Nouvelles formes d'intégration
N-O: Nord-Ouest
NPI: Nouveaux pays industrialisés
OCDE: Organisation de Coopération et de Développement Économiques
OCRC: Office central de répression de la corruption

LISTE DES ABRÉVIATIONS

OMC: Organisation Mondiale du Commerce
ONDA: Office national du droit d'auteur et des droits voisins
ONPLC: Organisation Nationale de Prévention et de Lutte contre la Corruption
ONS: Office National des Statistiques
ONUDI: Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel
OPT: *Outward Processing Trade*
PED: Pays en développement
PIB: Produit Intérieur Brut
PME: Petites et Moyennes Entreprises
PMI: Petites et Moyennes Industries
PNUD: Programme des Nations Unies pour le Développement
PPP: Partenariats public-privés
RAP: Renault Algérie Production
RBV: *Resource-Based View*
RC: Réserves de change
R&D: Recherche et Développement
RSN : Rendements Supérieurs à la Normale
SADAB: Société Africaine des Automobiles Marius Berliet
SCP: Structure-Comportement-Performance
S-E: Sud-Est
SGP: Système généralisé de préférences
SKD: *Semi Knocked Down*
SNAT: Schéma National d'Aménagement du Territoire
SNVI: Société Nationale des Véhicules Industriels
S-O: Sud-Ouest
SONACOME: Société Nationale de Construction Mécanique
SPA: Sociétés par actions
SPX: *Subcontracting and Partnership Exchange*
S-T: Sous-traitance
TAP: Taxe sur l'activité professionnelle
TCI: Théorie des contrats incomplets
TCT: Théorie des coûts de transaction
TI: Théorie des incitations
TIC: Technologies de l'Information et de la Communication
TMC: *Tahkout Manufacturing Company*
TPE: Très petite entreprise
TVA: Taxe sur la valeur ajoutée
UNCTAD: *United Nations Conference on Trade and Development*
UNECE: *United Nations Economic Commission for Europe*
UPIAM: Union professionnelle de l'industrie automobile et mécanique
USTR: *United States Trade Representative*
VIR: Véhicules Industriels de Rouïba
WTO: World Trade Organization

INTRODUCTION GÉNÉRALE

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Si depuis la Révolution industrielle, l'évolution des procédés et de l'organisation de la production est continue, il est indéniable que ce phénomène s'est nettement accéléré et a franchi une nouvelle étape depuis un peu plus d'une cinquantaine d'années.

L'économie mondiale est devenue plus intégrée du fait de la baisse drastique des coûts de transport et de la révolution enregistrée dans le domaine des Technologies de l'Information et de la Communication (TIC). Ce qui a favorisé une augmentation des flux du commerce international, touchant dans une large mesure les produits intermédiaires. Plus précisément, le volume des échanges mondiaux a été multiplié par 16 pendant la seconde moitié du XX^e siècle et les investissements directs étrangers (IDE) ont été multipliés par 25, entre 1950 et la fin des années 1990 (Organisation de Coopération et de Développement Économiques [OCDE], 1998).

L'augmentation du volume des IDE fait suite, dans une proportion significative, à la recrudescence des délocalisations et au recours à l'externalisation à l'étranger, notamment par le biais des accords de sous-traitance (S-T). La S-T est un mécanisme qui organise la production industrielle, au moyen d'accords coopératifs entre diverses unités de production complémentaires : entre un donneur d'ordres et divers fournisseurs ou sous-traitants. Dans ce type d'accord, le donneur d'ordres confie à une ou plusieurs entreprises, la tâche de produire des parties, des composantes, des sous-ensembles ou de fournir certains services industriels complémentaires, qui sont nécessaires pour l'accomplissement du produit final du donneur d'ordres (Organisation des Nations Unis pour le Développement Industriel [ONUDI], 2004).

La S-T est également une forme d'échange commercial et elle est sous-tendue par les mêmes arguments de gains d'efficacité que procure l'échange de biens et services (Bhagwati *et al.*, 2004). Dans les faits, la « fragmentation » de la production via l'externalisation internationale des opérations intermédiaires, réduit le coût de la production nationale, lorsque les producteurs importent des biens et services provenant de producteurs étrangers plus compétitifs, pour les incorporer dans leur production finale. Les gains de productivité ainsi réalisés ont conduit les marchés de la S-T industrielle à se développer plus rapidement, ces dernières décennies, que le secteur industriel dans sa globalité (ONUDI, 2004).

Le passage d'une concurrence essentiellement basée sur les prix jusqu'aux années 1960-1970 à une concurrence, non seulement basée sur les prix, mais aussi, et d'une manière plus marquée, sur les caractéristiques de qualité des produits à partir des années 1980, a favorisé le développement rapide et soutenu de la S-T. Après le premier choc pétrolier, la demande des biens s'étant énormément diversifiée, le régime de production est passé de la production de masse à la production diversifiée en petite série (Ikeda, 1991).

Plus exactement, quand la concurrence est basée sur les prix, l'entreprise est tenue d'atteindre des économies d'échelle en acquérant de plus grandes parts de marché, l'entreprise se trouve alors dans la logique de produire en grande quantité un produit standardisé. Dans un tel cas de figure, il n'existe pas un besoin stratégique de sous-traiter des pièces, composants ou sous-ensembles pour convenir aux caractéristiques spécifiques d'un produit. En revanche, lorsque la concurrence est fondée sur la qualité et les spécificités du produit, l'innovation

INTRODUCTION GÉNÉRALE

occupe une place prépondérante pour les firmes. Il devient alors nécessaire pour les entreprises de se concentrer sur les activités en amont telles que la Recherche et Développement (R&D) et la conception, ainsi que sur les activités en aval, à savoir le marketing et la promotion de leurs produits.

Porter (1985) a bien mis en évidence que pour constituer son avantage concurrentiel, l'entreprise doit distinguer les activités de base et les activités de soutien qui composent sa chaîne de valeur, ce qui va lui permettre d'optimiser les coûts/valeurs de chaque activité et d'être plus compétitive. Cet argument prend tout son sens, si l'on considère le rôle capital qu'occupe l'innovation dans l'acquisition d'un avantage concurrentiel (Porter, 1990). De surcroît, l'importance de l'innovation rend nécessaire d'investir constamment dans les compétences et la formation des travailleurs. Or, dans la théorie du capital humain, Becker (1962) offre une analyse encore plus fine, en faisant une distinction entre la formation générale et la formation spécifique. Tandis que la formation générale acquise dans le système éducatif augmente la productivité du travailleur dans toutes les entreprises, la formation spécifique elle, n'augmente la productivité du travailleur que dans l'entreprise qui l'a formé. Ce sont justement ces distinctions entre les activités de base et les activités de soutien et entre les compétences générales et les compétences spécifiques, qui conduisent les entreprises à faire constamment un arbitrage entre l'intégration et l'externalisation et entre la concentration et la fragmentation spatiales des différentes phases de leur processus de production. Ce raisonnement explique, pour une large part, pourquoi les processus de production intermédiaires sont souvent confiés ou sous-traités à des spécialistes au sein de la chaîne d'approvisionnement, dans le but de permettre à l'entreprise de se vouer entièrement aux activités qui lui assurent d'être compétitive sur son marché.

L'évolution de la concurrence a été accompagnée par un certain nombre de bouleversements qui ont mis un terme à l'organisation fordiste de la production. Suite à la dégradation des principaux indicateurs économiques qu'a vécue le monde industrialisé au début des années 1970 (inflation, chute des taux de croissance économique, chômage), les conditions de production et de demande ont connu d'importantes transformations. Le prix de l'énergie a augmenté, la demande est devenue imprévisible en quantité et en qualité, les marchés se sont diversifiés, impliquant une difficulté à les maîtriser et les changements technologiques rapides ont rendu l'équipement de production monovalent obsolète. L'ensemble de ces facteurs a conduit à ce qui est communément appelé la crise de la grande firme.

En raison de sa taille, la grande entreprise se caractérise par une production de masse standardisée, trop rigide et trop coûteuse pour lui permettre de faire face à un environnement mondial devenu concurrentiel et très versatile. Pour surmonter cette évolution défavorable à la rigidité de la grande firme, une forme de production plus souple est venue s'y substituer. De nouvelles organisations et de nouvelles relations entre firmes, juridiquement indépendantes, sont apparues à travers l'externalisation et, plus précisément, par le biais de la S-T. C'est à ce moment que la Petite et Moyenne Entreprise (PME) s'est retrouvée au cœur de l'activité de production et est entrée dans le champ de vision des économistes. En fait, avec le besoin accru de flexibilité opérationnelle découlant des changements accélérés et de la pression de la concurrence internationale, les grandes entreprises se sont mises à recourir de plus en plus fréquemment à l'externalisation, en déléguant une partie de leur processus de production à des entreprises de plus petites tailles ce qui a multiplié le nombre des PME. Grâce à la vivacité de ces petites unités de production, capables de réagir quasi instantanément aux fluctuations de la

INTRODUCTION GÉNÉRALE

demande, les PME ont été, depuis lors, perçues comme des agents d'innovation et sources de création d'emplois (Weiss, 1988; Sengenberger *et al.*, 1990).

La crise de la production standardisée de masse a, de toute évidence, favorisé la résurgence de la production artisanale sur mesure et la spécialisation flexible qui correspondent au profil des PME (Pior & Sabel, 1984).

Pourtant, dans une analyse faite à partir des données provenant des États-Unis, d'Europe occidentale et du Japon, Harrison (1994) apporte une critique à la thèse selon laquelle la PME serait, à elle seule, la panacée. D'une part, l'auteur explique qu'en réalité, les grandes firmes continuent de contrôler une part croissante du capital et des marchés dans les principales économies et que les PME sont, en règle générale, sous le contrôle financier, commercial et technologique des grandes firmes. Elles sont moins avancées technologiquement et dotées de moindres potentiels d'innovation que les firmes de plus grande taille. D'autre part, en s'appuyant sur les contributions de chercheurs italiens (Bianchi et Belussi), Harrison montre que les Petites et Moyennes Industries (PMI) de la région de l'Émilie-Romagne en Italie, archétypes de la spécialisation flexible, ont connu une série de fusions au début des années 1990, soit en passant sous le contrôle de grandes sociétés, soit en devenant elles-mêmes de grandes entreprises (comme le cas de Benetton). Tandis que lorsque les PME ont conservé leur taille initiale et qu'elles sont restées dispersées, comme dans la région de Prato, elles n'ont pu soutenir le rythme de la concurrence.

Du fait de la vulnérabilité des PME à subsister quand elles sont isolées et qu'elles évoluent en solitaires et étant donnée la rigidité des grandes firmes et leur difficulté à faire face à un environnement en perpétuel mouvement, des formes de flexibilité organisationnelle se sont imposées sur la scène de la production économique. Ainsi, les PME se trouvent fréquemment sous l'emprise de grandes firmes du fait d'une domination financière/technologique ou d'accords de S-T et établissent des relations en réseau avec plusieurs grandes entreprises et/ou d'autres PME. Ces types de configurations propices aux externalités marshalliennes, particulièrement aux retombées de la connaissance, ont donné lieu à des zones de développement spécialisées dans la fabrication d'un même produit (les districts industriels) et ont permis aux petites unités de production organisées de la sorte d'être compétitives à l'international et d'exporter leur production à la manière des districts industriels italiens conceptualisés par Becattini¹(2017) ou de l'expérience de Hong Kong, dont la réussite exportatrice, entre la fin des années 1950 et le début des années 1980, est due à l'existence de réseaux de petites entreprises locales engagées dans la concurrence mondiale (Castells², 2010).

Le recours à la S-T présente de nombreux avantages. Cette forme d'organisation de la production permet aux grandes firmes de faire peser les variations cycliques de leur activité sur les entreprises sous-traitantes, qui sont généralement de plus petites tailles. Cela est possible parce que d'ordinaire, les salaires dans les petites entreprises sont plus bas que dans les grandes, il est plus facile de rompre un contrat commercial avec le sous-traitant, que de mettre fin au contrat de travail d'un salarié et, si les PME reçoivent des commandes de plusieurs donneurs d'ordres, elles sont plus à même de faire face aux variations cycliques que peut vivre le marché (Baudry, 2013). Par conséquent, le recours à la S-T a mis la PME au

¹ L'idée que nous empruntons à Becattini (2017) a été développée par celui-ci initialement dans *Mercato e forze locali: il distretto industriale* (1987).

² La première édition de cet ouvrage remonte à 1996, la seconde a été publiée en 2000 mais nous disposons de la deuxième édition avec une nouvelle préface parue en 2010.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

cœur de l'activité de production, conduisant certains auteurs à utiliser le néologisme de « PMisation » du tissu productif (De Banville, 1989).

L'entrée dans le XXI^e siècle offre un bilan intéressant du poids de la S-T au sein de la Triade. Le Japon est certainement le pays précurseur dans le domaine. Le procédé y était déjà bien développé dans les années 1980. À titre d'exemple, Shy et Stenbacka (2003) rapportent que le constructeur automobile Toyota sous-traitait presque toutes les composantes requises pour assembler ses automobiles¹. L'avance prise par le Japon dans le domaine de la S-T y a permis l'évolution de cette pratique où elle est arrivée au stade de la recombinaison permanente des tâches entre le donneur d'ordres et ses sous-traitants (Ikeda, 1991). De même, la S-T industrielle occupe une place importante aux États-Unis où elle a produit en 2001 près de 300 milliards de dollars de chiffre d'affaires, avec environ 1,6 million d'entreprises qui sous-traitent certaines parties de leurs activités. Tel est le cas dans l'industrie des avions de grande et moyenne taille. À l'instar de Boeing qui a régulièrement recours à la S-T, notamment dans la fabrication de ses avions de passagers 747, pour lesquels le constructeur sous-traite plus de 34 000 composants qu'il assemble par la suite (Shy & Stenbacka, 2003). L'Europe n'est pas en reste. Selon l'ONUDI (2004), le marché de la S-T dans l'Union Européenne-15 en 2001 a été évalué à plus de 639 milliards d'euros, avec approximativement 750 500 entreprises enregistrées et plus de 5,5 millions de travailleurs engagés dans des activités de S-T.

Les contrats de S-T ne se contractent pas seulement entre grandes et petites entreprises d'un même pays, ou uniquement entre les firmes des pays développés. Au contraire, la fragmentation du processus de production prend de plus en plus d'ampleur. Par exemple, Grossman et Helpman (2002) montrent que seulement 37 % de la valeur de production d'une automobile américaine sont produits aux États-Unis ce qui signifie que quasiment deux tiers sont sous-traités à l'étranger. Pour Krugman (1995), la décomposition internationale de la chaîne de valeur est l'un des quatre faits stylisés les plus saillants du commerce mondial. En conséquence, la S-T a, de plus en plus, tendance à s'effectuer entre des entreprises donneuses d'ordres de pays développés vers des entreprises preneuses d'ordres localisées dans les pays en développement (PED) (Antràs & Helpman, 2004; Olsen, 2006). Il est expliqué dans Ghelfi (2005) que, désormais, la S-T offshore (*offshoring*) est une stratégie d'entreprise répandue. Elle est utilisée fréquemment par les entreprises des pays développés pour accroître leur rentabilité à travers l'investissement dans des PED où les salaires sont relativement bas, notamment en Inde, en Chine et au Brésil.

Cependant, la S-T ne profite pas uniquement aux pays développés et à leurs firmes. Les sous-traitants et plus exactement, les PME des PED, peuvent également en tirer nombre d'avantages. D'abord, leur productivité et leur efficacité peuvent être augmentées grâce à la spécialisation. Par ailleurs, les accords de S-T permettent aux PME de réduire leurs coûts de logistique, d'information et de transaction par l'obtention aisée et peu coûteuse de nouvelles technologies provenant des clients de grande taille (Hayashi, 2002). Dans certaines situations, cela peut éventuellement mener à une capacité d'entreprendre les activités de R&D (Sato, 1998). En outre, ce type d'externalisation peut permettre des transferts de technologie (Deardorff & Djankov, 2000 ; Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement [CNUCED], 2001) et une réduction des risques liés au manque de commandes, car les PME reçoivent une demande stable (Chung *et al.*, 2002). En fin de

¹ Ce qui a induit une grande différence de productivité entre Toyota qui avant la fin des années 1980 produisait approximativement 70 automobiles par employé tandis que le rendement de l'américain General Motors était approximativement de 10 automobiles par employé.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

compte, la S-T favorise, parfois, un appui financier lorsque les donneurs d'ordres fournissent une aide financière ou un accès amélioré au crédit à leurs sous-traitants (Garrigós-Soliva *et al.*, 1997).

La littérature qui traite de la décision de la firme d'externaliser une partie de ses processus de production est relativement ancienne. Elle est généralement subdivisée en deux groupes d'approches. Les approches contractuelles de la firme qui remontent à Coase (1937), avec la théorie de la firme focalisée sur l'existence de coûts de fonctionnement du marché. Ce premier groupe comprend trois sous-ensembles. Premièrement, la théorie des coûts de transaction (TCT) initiée par Coase (1937) qui a démontré que la coordination de l'activité économique avait un coût, puisque les signaux émis par les prix à eux seuls étaient insuffisants (l'information n'est pas parfaite). Par conséquent, il existe des coûts de prospection qui expliquent pourquoi les entreprises existent. La TCT fut développée plus tard avec l'apport de Williamson (1975). Son objectif principal est d'identifier quelle est la forme organisationnelle qui limite le coût de transaction. Deuxièmement, la théorie des incitations (TI) qui fait suite aux travaux d'Alchian et Demsetz (1972) et de Jensen et Meckling (1976) dont la préoccupation est de trouver quelle est la forme organisationnelle qui maximise l'effort des individus. Troisièmement, la théorie des contrats incomplets (TCI) initiée par les articles de Grossman et Hart (1986) et de Hart et Moore (1990). Axée sur la problématique du *hold-up*, cette théorie prône une importance particulière aux frontières de la firme.

Les approches contractuelles de la firme considèrent que la rationalité limitée et le comportement égoïste ou l'opportunisme des employés d'une firme, peuvent causer des pertes de productivité. Pour réduire ces inefficiences, l'entreprise peut sous-traiter ses activités à un fournisseur externe et contrôler l'output ou l'effort du sous-traitant, à l'aide d'un contrat basé sur les résultats.

L'autre corpus théorique regroupe les approches par compétences de la firme. Il couvre l'aspect évolutionniste que peut revêtir la construction de l'avantage concurrentiel par les entreprises. Qualifié d'hétérodoxe, il est plus récent que les approches contractuelles et émerge progressivement durant les années 1980 et se consolide dans les années 1990 avec les recherches, entre autres, de Nelson et Winter (1982), de Barney (1991), de Conner (1991), ainsi que de Conner et Prahalad (1996). Ce deuxième groupe de réflexion, renouvelle l'analyse de la firme grâce à une définition plus réaliste qui ne voit plus seulement l'entreprise comme un nœud de contrats, mais surtout comme une véritable organisation. Toutefois, Baudry (2003) fait remarquer que ce courant n'est pas exempt de critiques parce qu'il ignore quasiment la question des incitations dans la firme, en se concentrant exclusivement sur l'apprentissage. De plus, la notion de compétences reste une catégorie analytique mal définie. En définitive, ce courant se concentre sur les conflits cognitifs et néglige les rapports de propriété et de pouvoir.

Pour ce qui est des travaux empiriques, ils s'intéressent dans leur majorité à l'industrie manufacturière (Olsen, 2006) et négligent le secteur des services, malgré l'importance croissante que prend la S-T pour le tertiaire. Au vu des appréhensions de perte d'emplois que susciterait la recrudescence du recours à la S-T à l'international (ou *offshoring*), des pays développés en direction des PED, la plupart des analyses empiriques porte sur le marché du travail et non sur l'impact de cette forme d'externalisation sur la productivité et la croissance économique.

Que les craintes des répercussions de la S-T sur le marché de l'emploi dans les pays développés soient justifiées, tel que le sous-tendent Feenstra et Hanson (2001) ou infondées,

INTRODUCTION GÉNÉRALE

selon les études de l'OCDE (1992) et de Baldwin (1995), ne constitue pas ce qui retient le plus notre attention. Ce qui importe pour notre étude, cependant, c'est que les entreprises des PED ont de plus en plus tendance à être des sous-traitants privilégiés par les firmes des pays développés. Le phénomène ne concerne pas uniquement les pays d'Asie (Indonésie, Malaisie, Inde...). Les PME de pays comme le Maroc ou la Tunisie sont déjà bien lancées dans la voie de la S-T. La production de ces deux pays est tournée dans une large proportion vers l'exportation, en majeure partie, grâce à la S-T avec les pays d'Europe de l'ouest (Abdi, 2009).

En somme, il apparaît que la S-T industrielle pourrait jouer un rôle crucial dans l'économie algérienne qui poursuit sa transition vers l'économie de marché et, pour qui, la croissance et la diversification des sources de revenus hors hydrocarbures sont une question de survie. En effet, tel qu'en témoignent les expériences de différents pays, la pratique de la S-T permet à de petites entreprises d'acquérir une technologie de pointe, qu'elles n'auraient jamais eue sans avoir travaillé sous l'égide de grandes firmes et de participer à des projets d'envergure comme le font, par exemple, les PME tunisiennes qui arrivent à fabriquer des produits intermédiaires pour le secteur de l'aéronautique: câblages et composants pour l'assemblage électronique (Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation, 2022). En plus, avec les organisations en réseau qui résultent souvent de cette forme d'externalisation, les PME de nombreux pays ont pu, grâce aux économies externes, devenir compétitives sur le marché mondial et accroître le volume d'exportations de leurs pays (Hong Kong, Taiwan, Maroc, etc).

Depuis plus de trente ans, les pouvoirs publics algériens semblent avoir pris conscience des enjeux et des possibilités que pourrait créer le développement des accords de S-T pour l'économie du pays. Dès 1992, la Bourse Algérienne de Sous-Traitance et de Partenariat (BASTP) est mise en place en coopération avec l'ONUDI. Il en existe à présent quatre à travers le territoire national. En 2001, la loi d'orientation sur la promotion de la PME établissait déjà le cadre initial devant promouvoir la S-T. Elle est à l'origine de la création d'un Conseil dédié à la S-T, dont les missions ont été précisées par le décret exécutif n° 03-188 de 2003. Ce cadre réglementaire a été enrichi par de nombreux textes juridiques, promulgués plus récemment, à l'instar de la nouvelle loi d'orientation sur le développement de la PME de 2017, qui encourage notamment les bourses de S-T, du décret exécutif n° 20-311 paru en 2020 qui prévoit d'exonérer les sous-traitants des droits de douane et de la Taxe sur la Valeur Ajoutée (TVA), ou encore, de la nouvelle loi sur les marchés publics de 2023 qui exige des entreprises étrangères, engagées dans des partenariats publics-privés, de sous-traiter au moins 30 % du montant initial du marché à des entreprises de droit algérien.

De surcroît, dans la vision du gouvernement, la S-T est considérée comme l'un des leviers de la stratégie d'industrialisation de l'Algérie. Plus spécifiquement, elle peut jouer un rôle central dans le renforcement du tissu productif local, en facilitant l'intégration industrielle, la montée en gamme des entreprises (Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique¹, 2024), ainsi que la substitution aux importations, prioritairement des biens intermédiaires (Ministère de l'Industrie et des Mines, 2015; Services du Premier Ministre, 2021).

¹ Nous attirons l'attention ici qu'entre 2012 et 2025, l'appellation du ministère en charge de l'industrie en Algérie a changé plusieurs fois: ministère de l'industrie, de la petite et moyenne entreprise et de la promotion de l'investissement, ministère de l'industrie et des mines, ministre de l'industrie et de la production pharmaceutique, etc. Pour rester fidèle, nous conserverons dans ce manuscrit les dénominations exactes dudit ministère telles qu'elles apparaissent dans les sources mobilisées.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Or, la situation actuelle reste bien en deçà des ambitions affichées par les autorités en matière d'intégration industrielle. Les PME locales demeurent marginales dans les chaînes de valeur, et si leur nombre a considérablement augmenté ces vingt dernières années, cette croissance relève davantage d'une dynamique entrepreneuriale, facilitée par les dispositifs publics d'appui (Agence Nationale de Soutien à l'Emploi des Jeunes¹, Agence Nationale de Développement de l'Investissement², Agence Nationale de Développement de la Petite et Moyenne Entreprise, ...) plutôt que d'un véritable développement industriel. Ainsi, la baisse du taux de chômage passé de 29 % au début des années 2000, à un peu plus de 10 % aujourd'hui, s'explique majoritairement par la prolifération de microentreprises et de PME de services, plutôt que par une expansion du secteur manufacturier. Le nombre de PME est passé de 180 000 en 2001 (CNUCED, 2015) à plus de 1,3 million en 2022 (Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, 2023), mais en 2023, le pays ne comptait que 10 000 entreprises industrielles, dont moins de 1 000 actives dans la S-T, soit à peine 10 % du tissu industriel (Aït Seddik, 2023).

Alors que le marché algérien de la S-T est estimé à près de 5 milliards de dollars, la contribution des PME nationales ne dépasse pas 1 % (Ministère de l'Industrie, 2015), ce qui traduit clairement l'ampleur du déficit d'intégration industrielle. La part de l'industrie hors hydrocarbures, qui avoisinait 20 % dans les années 1980 et 10 % au milieu des années 1990, peine à dépasser les 6 % depuis 2015 (Commission économique pour l'Afrique, 2020), confirmant la stagnation du secteur manufacturier.

Au regard de ces différents constats, notre étude portera principalement sur la S-T industrielle, en excluant les secteurs des hydrocarbures, du Bâtiment, Travaux Publics et Hydraulique (BTPH) et des services. Ce recentrage s'explique, en premier lieu, par l'importance stratégique que lui réservent les autorités dans la consolidation du secteur industriel. En second lieu, les impératifs de transformation structurelle de l'économie algérienne, essentiellement diversifier les sources de revenus, en augmentant la part de l'industrie dans le Produit Intérieur Brut (PIB), rendent cette orientation particulièrement pertinente.

Si le potentiel pour l'essor de la S-T industrielle dans le pays est réel, puisque la valeur annuelle moyenne des importations de produits semi-finis dépasse les 10 milliards de dollars ces dernières années (ONS, 2022), dans la majorité des cas, les grandes entreprises en Algérie préfèrent sous-traiter à des entreprises étrangères ou importer les produits intermédiaires et les pièces de rechange. Les chiffres relatifs aux achats de pièces de rechange par la Sonatrach illustrent une faible intégration du contenu local. Entre 2015 et 2017, la moyenne annuelle de ces achats s'élevait à 390 millions de dollars, pour un stock de plus de 700 000 articles en 2017, dont la part réellement produite localement demeure marginale, ne dépassant pas 5 % (Mhenni, 2018). De son côté, la Sonelgaz importe au moins de 30 000 produits finis par an, tandis que la moyenne des importations d'équipements et d'intrants électriques avoisine les 3,5 milliards de dollars (Ministère de l'Industrie, 2022a). Les entreprises du secteur de l'électroménager suivent la même trajectoire, avec des importations de kits totalisant en moyenne 1,2 milliard de dollars par an sur la période 2010-2020 (APS, 2019). Similairement, l'implantation de constructeurs automobiles dans le pays, au cours de la même décennie a entraîné une importation annuelle de composants dépassant les 350 millions de dollars (Direction générale des douanes, 2012–2020). La Société Nationale des Véhicules

¹ Depuis novembre 2020, Agence Nationale d'Appui et de Développement de l'Entrepreneuriat.

² Désormais, Agence Algérienne de Promotion de l'Investissement en vertu de la nouvelle loi sur l'investissement de 2022.

INTRODUCTION GÉNÉRALE

Industriels (SNVI) constitue une exception relative, grâce à un réseau de S-T locale regroupant environ 300 entreprises (Ministère de l'Industrie et des Mines, 2014). Néanmoins, cela demeure insuffisant pour impulser un véritable développement de la S-T industrielle en Algérie. À titre de comparaison, le Maroc enregistre un chiffre d'affaires annuel de plus de 4,5 milliards d'euros dans ce secteur, qui emploie plus de 300 000 personnes (Chambre Française de Commerce et d'Industrie, 2014). La maigre participation de la S-T à l'activité industrielle en Algérie (à peine 10 %), contraste avec son poids au Maroc où elle contribue à hauteur de 28 % et en Tunisie où cette proportion est de l'ordre de 20 %, équivalente à celle de l'Allemagne et proche des 22 % de la Corée du Sud (BASTP, 2023).

Les recherches consacrées à la S-T industrielle en Algérie sont peu nombreuses. La tentative de mettre en place une industrie automobile, visant l'élévation des taux d'intégration durant les années 2010, en a inspiré quelques-unes. Par exemple, Ben-addine (2013), s'est appliqué à étudier la S-T industrielle en tant que stratégie pour atteindre un avantage compétitif, en mettant en lumière son importance dans la structuration de l'industrie algérienne. L'aspect juridique et économique de la S-T a été abordé par Hassani (2019), qui a exploré les régulations encadrant ce secteur, et leur impact sur l'efficacité et la compétitivité des entreprises sous-traitantes.

D'autres chercheurs, comme Zidane Gharbi et Daoui (2019), ont analysé la situation de la S-T industrielle au sein de la SNVI, mettant l'accent sur son rôle dans le soutien aux PME sous-traitantes. Leur contribution démontre que la pratique peut être un levier de croissance pour ces PME, à condition de surmonter les obstacles liés à l'intégration dans les chaînes de valeur industrielles. Dans une approche complémentaire, Tobbal et Haddad (2020) ont réalisé une étude de terrain sur les entreprises sous-traitantes dans le secteur de la fabrication et du montage de véhicules, illustrant la réalité des défis quotidiens rencontrés par ces acteurs économiques. Enfin, Zermane et Gherdi (2021) ont évalué les stratégies de fabrication automobile en Algérie en prenant en compte les exigences du marché national entre 2012 et 2020, soulignant l'importance de la S-T pour le développement de ce secteur. Leur étude se penche sur les incitations mises en place par l'État, le rôle des partenariats industriels et l'avenir de l'industrie automobile en Algérie.

Compte tenu des avantages escomptés pour l'industrie nationale et du manque relatif de travaux sur la S-T en Algérie, le sujet revêt une importance avérée et mérite d'être analysé en profondeur, en mettant en lumière son évolution, ses défis, ses opportunités, et les politiques nécessaires à son développement. Par conséquent, la préoccupation fondamentale de notre recherche est de comprendre pourquoi le développement de la S-T industrielle en Algérie reste à un stade embryonnaire, malgré les avantages économiques recensés dans la littérature et sa place affirmée, depuis plus de trente ans, dans la stratégie algérienne de développement industrielle. Cette question centrale soulève un certain nombre de questions subsidiaires qu'il est impératif de lever :

- Qu'est-ce que la S-T industrielle, quelle est sa place actuelle et dans quel contexte s'est-elle développée dans le monde ?
- Quels sont les arbitrages auxquels une entreprise est confrontée lors du choix entre externaliser une activité ou, au contraire, investir et la garder en interne ?
- Existents-ils des conditions qui doivent être réunies au préalable pour que ce type de partenariat puisse connaître un véritable démarrage et évoluer de manière pérenne ?
- Quelles sont les enjeux et les défis auxquelles les donneurs et les preneurs d'ordres sont confrontés, en particulier, en Algérie ?

INTRODUCTION GÉNÉRALE

En vue de répondre à cette problématique, nous faisons deux hypothèses que nous essayerons de vérifier tout au long de ce travail. La première est que la S-T est une pratique qui comporte de nombreux enjeux, risques et défis qui peuvent limiter son essor, si leurs poids est jugés trop important en comparaison avec les avantages potentiels. Dans les faits, de nombreuses études qui portent sur les pays développés et en voie de développement, mettent en évidence des freins inhérents à ce type d'accords. Plus précisément, les donneurs d'ordres sont susceptibles de perdre des compétences critiques (Lonsdale, 1999), d'être dans une situation de dépendance et de vulnérabilité accrues lors du transfert de responsabilité aux fournisseurs (Mol, 2005), d'être confrontés à des difficultés s'ils veulent revenir sur la décision d'externalisation (Wasner, 1999), etc. Réciproquement, les PME preneuses d'ordres sont exposées à de multiples difficultés. Les donneurs d'ordres peuvent faire peser le risque encouru dans le processus de production sur les sous-traitants (Nwokocha *et al.*, 2019), ces derniers sont victimes d'une relation asymétrique (Nyaga *et al.*, 2013, Rindt & Mouzas, 2015) et subissent fréquemment des retards de paiement (Peel *et al.*, 2000; Tauringana & Afrifa 2013) qui nuisent à leurs trésoreries.

La seconde hypothèse porte sur la nécessité d'avoir un écosystème économique propice pour que des accords de S-T puissent être conclus. En d'autres termes, la transparence des marchés et des procédures, la capacité à faire appliquer les contrats et à régler les litiges, la qualification de la main-d'œuvre, la cohérence des politiques macroéconomiques, la facilitation de l'obtention des certifications..., sont autant de conditions essentielles à l'émergence d'un tissu de sous-traitants dense et pérenne. Or, de nombreux chercheurs et organismes nationaux et étrangers soulignent de multiples failles qui continuent de nuire à l'attractivité et au climat des affaires algérien (Bacha, 2018; Japan International Cooperation Agency [JICA], 2018; Département Fédéral suisse des Affaires Étrangères [DFAE], 2021; Bureau of Economic and Business Affairs [BEBA], 2022). Selon nous, cet état de fait a un double impact par rapport à la S-T. La première conséquence est la possibilité d'aggraver les risques que nous avons soulevés dans notre hypothèse initiale. La seconde tient au fait qu'en l'absence d'un nombre suffisant de donneurs d'ordres industriels nationaux, l'attractivité aux IDE devient déterminante puisque, souvent les entreprises étrangères s'implantent dans un pays par le biais d'une filiale ou d'une coentreprise, pour externaliser par la suite une partie de leur production aux PME locales. Plus explicitement, créer un environnement favorable au développement de la S-T suppose d'attirer les IDE, car ils représentent une source potentielle de commandes pour les sous-traitants.

Afin de confirmer ou infirmer nos deux hypothèses, nous avons adopté une démarche combinant analyse théorique, étude contextuelle et investigation empirique.

Nous avons tout d'abord replacé le développement de la S-T industrielle dans une perspective globale, en l'articulant aux dynamiques des IDE et du commerce de perfectionnement, pour bien souligner ses spécificités. Nous avons ensuite examiné les principales approches théoriques utiles à l'analyse de la S-T, en montrant que les approches contractuelles et celles basées sur les compétences offrent les cadres les plus pertinents pour en saisir les logiques.

Une revue critique des risques et défis inhérents à la S-T a été menée, dans le but d'identifier les facteurs susceptibles de freiner son essor. Parallèlement, une analyse spécifique a été consacrée aux études traitant de la S-T dans les PED, visant à mieux cerner les conditions de réussite et les obstacles observés dans ces économies.

Le contexte algérien a également été exploré à travers une étude approfondie fondée sur les travaux d'organismes internationaux et les analyses d'économistes nationaux, mettant en

lumière les principales limites structurelles et institutionnelles affectant le développement de la S-T. Enfin, sur la base de l'ensemble de ces apports théoriques et des différentes expériences, deux enquêtes de terrain ont été conduites à l'aide de questionnaires distincts que nous avons conçus. L'un a été administré auprès de 16 donneurs d'ordres, l'autre auprès de 28 preneurs d'ordres, permettant de confronter les résultats de la littérature aux réalités industrielles observées en Algérie.

Cette approche méthodologique, qui combine des analyses théoriques, contextuelles et empiriques, s'inscrit à la fois dans une perspective macroéconomique, en analysant les facteurs structurels et institutionnels influençant la S-T, et microéconomique, en étudiant les comportements et décisions des acteurs individuels. Elle est également déductive dans la mesure où elle repose sur les théories et hypothèses précédemment développées pour éclairer les résultats observés, et inductive en s'appuyant sur l'enquête de terrain, réalisée à la fin, pour valider ou ajuster ces hypothèses à la lumière des données empiriques.

Nous avons structuré notre recherche en six chapitres, traduisant notre approche méthodologique. Dans le premier, nous introduisons le contexte global de l'externalisation et de la S-T. Nous y analysons d'abord la mondialisation des échanges, en montrant la part importante des produits semi-finis dans le commerce international et les stratégies des firmes multinationales (FMN), avant d'explorer les dynamiques de l'externalisation, notamment l'arbitrage entre IDE, S-T et simple échange commercial.

Le deuxième chapitre présente les fondements théoriques de la firme, en passant par les approches classiques d'avant 1970, puis en détaillant les théories des coûts de transaction, des relations d'agence et des contrats incomplets. Nous concluons le chapitre par les approches évolutionnistes qui captent le caractère dynamique de l'avantage concurrentiel des entreprises, à l'image de la *Resource-Based View*.

Nous traitons dans le troisième chapitre des enjeux et tensions liés à la S-T, en mettant en exergue les risques pour les donneurs d'ordres (perte d'adaptabilité, perte de compétences,...) et pour les sous-traitants (asymétrie, fluctuations du marché, retards de paiements, etc.). Une attention particulière est portée sur le transfert de technologie et le risque de dépendance dans les PED.

Dans le quatrième chapitre, nous présentons les expériences les plus documentées de S-T dans les PED, en examinant les défis structurels, les types de contrats et les mesures de politique économique nécessaires pour encourager la S-T. Aussi, nous faisons une identification des conditions de compétitivité des sous-traitants dans ces contextes.

Nous avons consacré le cinquième chapitre à l'évolution de la S-T industrielle en Algérie, depuis l'indépendance jusqu'à aujourd'hui. Nous y détaillons les étapes successives et les obstacles au développement de la S-T, tout en analysant les secteurs, comme la fabrication automobile, où ce phénomène est le plus marqué.

Pour finir, nous présentons dans le sixième chapitre les résultats de notre enquête empirique menée auprès des donneurs d'ordres et des sous-traitants en Algérie. Ainsi, nous confrontons les théories et le contexte avec les pratiques sur le terrain, en soulignant les défis spécifiques rencontrés par les deux acteurs, en termes de dépendance économique, conditions de travail, transfert de technologie, etc.

CHAPITRE 1

CONTEXTE GLOBAL ET GÉNÉRALITÉS SUR L'EXTERNALISATION ET LA SOUS-TRAITANCE

CHAPITRE 1

CONTEXTE GLOBAL ET GENERALITES SUR L'EXTERNALISATION ET LA SOUS-TRAITANCE

De prime abord, la sous-traitance est une pratique qui peut aisément être comprise. C'est le contrat par lequel une entreprise confie à une autre, une partie de son processus de production pour mieux se concentrer sur son cœur de métier. Cependant, saisir les implications de cette forme d'organisation de la production pour les différentes parties au contrat, est plus complexe qu'il n'y paraît. En effet, la sous-traitance engage des relations entre plusieurs firmes, généralement dans plusieurs pays, elle peut concerner une multitude de biens et services et revêtir différentes configurations. Par conséquent, l'analyse doit être pluridisciplinaire et constituée d'un croisement entre les apports des différentes branches de la science économique, notamment l'économie internationale, l'économie industrielle, l'économie institutionnelle, l'économie géographique et la théorie de l'organisation.

Le point de départ de notre réflexion va être de replacer la sous-traitance dans son contexte, et de mettre en évidence les différentes variables en relation avec cette forme d'organisation de la production. Pour autant, il est utile de souligner que dans le monde réel, les différentes formes d'organisations de la production ainsi que les relations de causes à effets n'ont pas toujours un enchaînement chronologique strict, ou des compartiments (bien définis) cloisonnés. Parfois, elles sont simultanées, parfois l'une succède à l'autre et certaines firmes combinent plusieurs formes d'organisation en même temps. Pour ces raisons, le classement des idées dans ce chapitre a pour but de faciliter la compréhension et ne doit pas être compris comme une classification stricte et figée dans le temps, car plusieurs phénomènes s'enchevêtrent ou s'influencent réciproquement.

Le chapitre est organisé en deux sections. Dans la première, nous partons du constat que les échanges mondiaux de biens et services ont connu, depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale une croissance supérieure à celle de la production mondiale. Ce commerce international porte pour une grande part sur l'échange des biens intermédiaires ou fragments de produits. Ce qui signifie que la firme ne réalise plus, à elle seule, l'ensemble des étapes de son processus de production et nous conduit, dès lors à considérer les nouvelles formes d'organisation de la production. Celles-ci se sont internationalisées par le biais de deux types de procédés. L'un repose sur les firmes multinationales et leurs filiales (intégration et IDE) et l'autre, privilégie l'externalisation et les accords de sous-traitance. La deuxième section traite de cette stratégie dite alternative: l'externalisation et la sous-traitance.

1. L'ACCÉLÉRATION DES ÉCHANGES INTERNATIONAUX ET LA MONDIALISATION DE LA PRODUCTION

Il est difficile de comprendre la logique qui conduit les firmes à l'externalisation et donc à la sous-traitance, sans s'intéresser au préalable aux stratégies plus classiques des firmes multinationales (FMN) et au contexte qui les a amenées à les adopter. C'est pourquoi nous

commençons d'abord par présenter succinctement ce contexte et son évolution. Un contexte qui dès la fin de la Seconde Guerre Mondiale a vu les processus de production se mondialiser et les échanges internationaux croître plus rapidement que la production mondiale, notamment le commerce des intrants et des produits intermédiaires.

1.1. UNE CROISSANCE RAPIDE DES ÉCHANGES INTERNATIONAUX

Depuis la fin de la Seconde Guerre Mondiale, il est observé une forte croissance de la production et une augmentation encore plus rapide du commerce international¹. L'immédiat après-guerre fut suivi d'une accélération continue avec une croissance moyenne des exportations mondiales de 6,1 % par an sur la période 1953-1958, de 7,4 % sur la période 1958-1963, de 8,3 % sur la période 1963-1968 et de 9,2 % sur la période 1968-1973 (International Monetary Fund, 2006), soit presque le double du taux de croissance du PIB mondial durant les Trente Glorieuses. La croissance de la production mondiale n'ayant, en moyenne, jamais rattrapé celle des échanges sur toute la période² 1961-2020.

L'écart entre la croissance de la production mondiale et des échanges montre des pays de plus en plus ouverts économiquement et tournés vers l'extérieur. La rapidité de la croissance des échanges internationaux de marchandises est un indicateur de la dynamique de mondialisation des économies et la tendance ne semble pas s'être estompée. En effet, sur la période allant de 1990 à 2020, il ressort que la domination de l'échange sur la production mondiale va du double ou quadruple, si ce n'est les chutes ponctuelles³ dues aux crises (Figure 1.1).

L'ouverture croissante des économies peut être mesurée par le taux d'ouverture⁴. L'augmentation du taux d'ouverture des différentes économies a pour résultats l'accentuation de l'interdépendance entre les pays. Cet indicateur est utilisé pour apprécier l'internationalisation des économies.

L'accroissement des échanges et l'ouverture des économies signifient qu'une part croissante de la production est échangée au niveau mondial, ou encor qu'une part croissante des actifs d'un pays travaille pour l'exportation. En conséquence, la situation économique d'un pays dépend de plus en plus de la conjoncture ou des décisions prises dans les pays clients ou fournisseurs. Tout ralentissement de la demande étrangère a un impact immédiat sur l'activité

¹Bien que le volume du commerce mondial ait été marqué par une tendance haussière constante depuis 1950, une observation à plus long terme révèle que cette intégration croissante n'est nullement inédite. Au contraire, entre 1913 et les premières années de la Seconde Guerre Mondiale, la plupart des économies du monde s'étaient introverties et la part de la production mondiale qui rentrait dans l'échange mondial a considérablement diminué. Une grande partie de la croissance du commerce depuis 1950 représente de ce fait une reprise des niveaux antérieurs. En effet, dans la mesure des comparaisons possibles, la part de l'échange international dans la production mondiale ne semble avoir retrouvé son niveau de 1913 qu'au milieu des années 1970; ce n'est qu'à compter de cette date que la croissance représente vraiment un nouveau degré d'intégration (Krugman, 1995).

²La tendance se vérifie toujours avec une moyenne de 5,3 % observée de 1993 à 2013 pour les échanges mondiaux (Organisation Mondiale du Commerce, 2014):

https://www.wto.org/french/news_f/pres14_f/pr721_f.htm Consulté le 18/11/2022. Contre 2,92 % sur la même période pour le PIB mondial (Banque Mondiale, 2015) :

<http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.KD.ZG> Consulté le 28/04/2016.

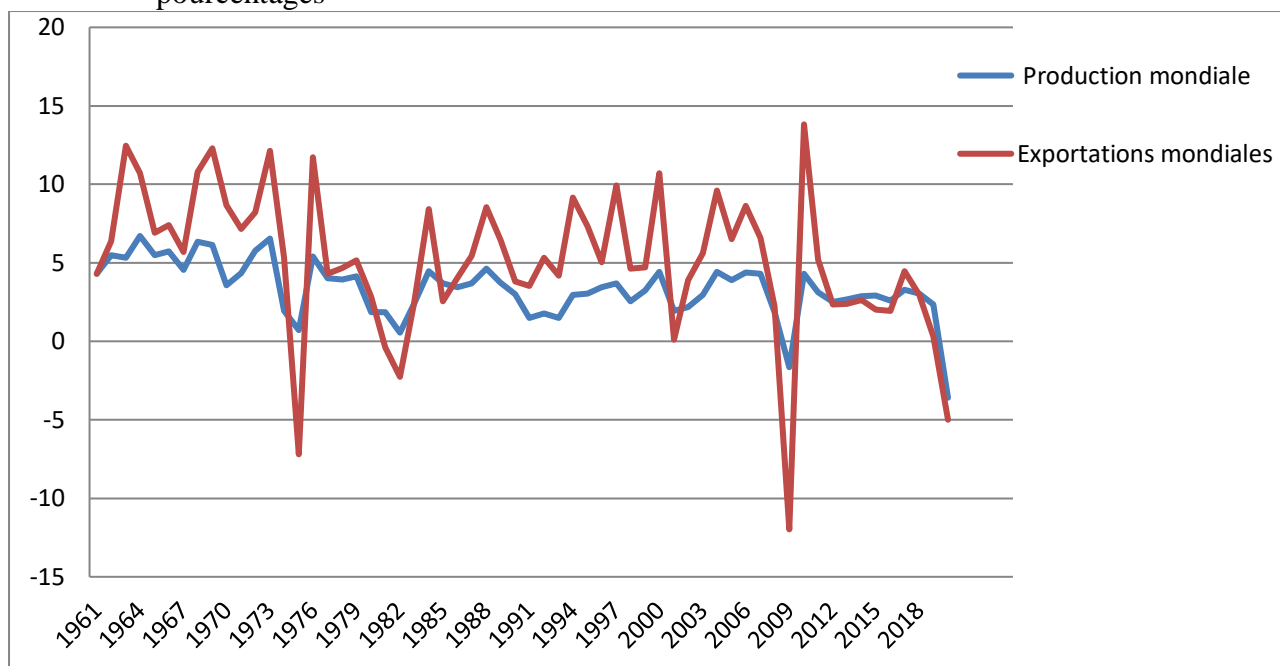
³ Les deux chocs pétroliers des années 1970, la crise de la bulle Internet «*The dotcom crisis* » en 2001, la crise des *subprimes* de 2007-2008 et la pandémie de la COVID-19 depuis fin 2019.

⁴Taux d'ouverture appelé aussi coefficient d'ouverture: c'est le pourcentage des exportations dans le PIB. C'est donc le rapport pour un pays *i* à la période *t*, de la valeur des exportations de bien et services sur le PIB.

CHAPITRE 1 – CONTEXTE GLOBAL ET GÉNÉRALITÉS SUR L'EXTERNALISATION ET LA SOUS-TRAITANCE

de l'entreprise. La logique de décision de l'entreprise doit, dès lors, intégrer cette ouverture, ce qui peut modifier ses conditions de production.

Figure 1.1. Croissance des exportations et de la production mondiale de 1961 à 2020 en pourcentages



Source: Nous l'avons réalisée d'après les données de World Bank (2021) et World Trade Organization (2021).

La tendance observée de nos jours, montre que le commerce international est dominé par les échanges entre filiales d'une même multinationale, appelés commerce intra-firme. Les secteurs où le commerce intra-firme est le plus important sont aussi les secteurs les plus capitalistiques et donc, les plus concentrés: l'automobile avec respectivement (62 % des importations et 70 % des exportations), la pharmacie (59 % et 53 %), l'équipement électrique (48 % et 40 %), le pétrole (40 % et 57 %), la chimie (38 % et 42 %). Au contraire, dans le textile (10 % et 17 %), le cuir et l'habillement (12 % et 30 %), le commerce intra-firme reste marginal.

L'identification et la quantification des importations et des exportations intra-firmes de produits industriels permettent aussi d'évaluer le degré de mondialisation de l'industrie d'un pays. Toutefois, cet indicateur reste partiel car il peut y avoir des marchés de produits fortement mondialisés avec de faibles échanges intragroupes (textile, habillement). Les petites entreprises demeurent la règle dans ces secteurs à intensité forte en main-d'œuvre et faible en capital, mais dans tous les cas, la production des entreprises continue de contribuer largement au phénomène de la mondialisation.

Le développement des entreprises, qui s'appuient sur des opérations de fusion-acquisition, favorise le développement du commerce mondial. D'une part, les entreprises échangent avec leurs clients et/ou fournisseurs installés dans le monde entier, d'autre part elles s'échangent entre filiales de la même multinationale, des produits en cours de fabrication, ce sont les échanges intra-firmes qui font du commerce de perfectionnement¹. Les échanges intra-firmes représentent une fraction importante du commerce mondial, environ le tiers. Aussi, depuis les années 2000, la part des pièces et composants représente plus de 25 % du

¹ Ou *Outward Processing Trade* (OPT), nous expliquons cette notion en Section 2 du présent chapitre.

totale des exportations mondiales de produits manufacturés (World Trade Organization [WTO], 2013).

En outre, il est également observé le développement de réseau d'entreprises. Plus précisément, les entreprises n'accroissent plus le nombre de leurs filiales à l'étranger, mais concluent des contrats avec des entreprises partenaires à l'étranger. Ce mode de présence, plus léger que la prise de participation dans le capital d'une entreprise, permet de rompre plus facilement les relations lorsque des difficultés surviennent.

Peu importe l'organisation du processus de production choisie, les firmes tendent à adopter des stratégies globales qui les conduisent à être présentes sous une forme ou une autre aux quatre coins du globe. Ce qui pousse les entreprises à avoir des stratégies internationales et de globalisation. Elles concrétisent ces stratégies soit en s'implantant activement à travers l'IDE (intégration avec les prises de participation, fusion acquisition ou les investissements *greenfield* ex nihilo) ou bien passivement avec des partenariats ou en externalisant des fragments de leurs processus de production, notamment par les accords de sous-traitance¹. Dans ce qui suit, nous donnons un aperçu des stratégies des FMN pour comprendre comment l'adoption de stratégies globales à favorisé le développement de la pratique de l'externalisation internationale mieux connue sous l'appellation *offshore outsourcing*.

1.2.LES STRATÉGIES DES FIRMES MULTINATIONALES

L'analyse économique des stratégies des FMN est influencée par deux modèles théoriques, respectivement élaborés par John Dunning et James Markusen à la suite de leurs travaux réalisés à la fin des années 1980 et au début des années 1990.

1.2.1. Les fondements des stratégies classiques des FMN

L'approche de Dunning des stratégies des FMN s'est stabilisée au début des années 1990 (Dunning, 1993) autour de quatre stratégies typiques, récemment insérées dans un cadre plus général (Dunning & Narula, 2004), ces stratégies sont: la recherche de ressources, la recherche de marché, la recherche de l'efficacité et la recherche d'actifs.

• Recherches de ressources

Stratégie essentiellement menée lorsque les grandes entreprises gardaient leurs unités de production dans les pays développés et n'investissaient à l'étranger que pour assurer la livraison de certaines ressources naturelles, matières premières ou produits primaires (par exemple comme les intrants et produits agricoles). Dans l'une de ses formes les plus précoces, le partage des activités de production impliquait la production de produits primaires dans les pays en développement, l'expédition de ces marchandises vers les pays industrialisés pour un traitement ultérieur, puis la réexportation (en partie) du produit transformé vers le pays producteur du produit primaire (Yeats, 2001). Les multinationales adoptent cette stratégie dans les pays possédant un avantage absolu pour une ressource naturelle rare donnée, notamment dans les PED. Ainsi, cette stratégie concerne l'IDE qui vise à acquérir des intrants pour une transformation ultérieure.

¹Il existe d'autres formes d'externalisation mise à part les accords de sous-traitance: concession de ressources, accord de licence, contrat de gestion, assistance technique, entre autres.

• Recherche de marchés

Dans les stratégies de recherche de marché, les FMN dupliquent leurs unités de production à l'étranger, afin d'ouvrir ou d'élargir leur accès à un marché extérieur. Cette stratégie s'est développée après la Seconde Guerre Mondiale, lorsque les multinationales ont commencé à orienter leur IDE davantage vers les économies de marché développées que vers les pays en développement et les anciennes colonies. Dans une telle approche, l'IDE est principalement destiné à la fourniture de biens et services, qui remplacent les exportations précédentes. Suivant cette optique, l'IDE se dirige vers les marchés disposant d'un PIB par habitant élevé. De cette manière, les firmes multinationales réalisent des économies d'échelle dans leur production, profitant de la taille du marché hôte et des revenus élevés de ses consommateurs. De surcroît, elles bénéficient d'une réduction des coûts de transport, en vendant sur place et en substitution aux exportations qui fournissaient, antérieurement, les biens au pays d'accueil. Cette stratégie correspond essentiellement à l'IDE vers les pays développés plutôt que vers les pays en développement, même si elle est valable également pour les grandes économies émergentes (Brésil, Russie, Inde, Chine), en particulier lorsque leurs marchés domestiques sont, quelque peu, protégés et difficile à pénétrer.

• Recherche d'efficacité (ou d'efficience)

Les FMN réorganisent leur activité à l'échelle mondiale en spécialisant leurs filiales dans différentes activités, y compris dans la production de certains intrants et produits semi-finis dans un réseau d'usines localisées dans différents pays, particulièrement dans les pays à faible coût de travail. Les FMN localisent la fabrication (et désormais mêmes les services) dans les pays à revenu intermédiaire et dans les pays émergents afin d'exploiter une réduction des coûts et pour plus d'efficacité. L'usine délocalisée peut être utilisée comme une base d'exportation vers tous les marchés cibles de la firme. Ce processus va parfois de pair avec la fermeture d'usines à coûts plus élevés dans les pays d'origine des firmes multinationales. Le même objectif peut être atteint grâce à l'externalisation offshore basée sur la sous-traitance internationale. Une condition préalable à cette stratégie est l'existence d'un cluster de producteurs manufacturiers locaux; c'est la raison pour laquelle la stratégie de recherche d'efficacité ne peut être développée par les multinationales dans les pays les moins avancés (Afrique sub-saharienne, les pays plus pauvres d'Asie et d'Amérique latine) où les coûts salariaux sont les plus bas dans le monde, mais où la productivité du travail est encore relativement faible.

• Recherche d'actifs

Les FMN acquièrent des actifs localisés à l'étranger susceptibles de faciliter leur expansion future et d'améliorer leurs productivité et compétitivité, par exemple les laboratoires de recherche, l'infrastructure technologique, les usines de haute technologie, et les actifs financiers. Ce type de stratégie est le seul qui ne peut pas reposer sur les investissements *greenfield* ou sur la sous-traitance internationale. Il est entièrement basé sur les fusions et acquisitions transfrontalières. Les effets d'agglomération et les externalités positives sont recherchés dans l'économie hôte, et les FMN sélectionnent les actifs à acquérir en prenant en compte ces critères. Une grande partie des fusions acquisitions transfrontalières se sont développées à travers les économies de marché développées, mais la part des pays nouvellement industrialisés et des pays émergents est de plus en plus importante.

Les deux dernières stratégies sont associées à la fois au processus de globalisation (Dunning & Narula, 2004) et à l'externalisation *lato sensu*.

Le cadre traditionnel des stratégies des FMN est resté pertinent pour l'analyse jusqu'à la fin des années 1980. Cependant, suite aux nouvelles stratégies globales adoptées par les FMN, il a perdu de sa capacité explicative.

1.2.2. La stratégie globale des FMN: l'ère de la flexibilité

Dès la fin des années 1980, des économistes ont commencé à constater que les stratégies des FMN évoluaient pour devenir plus globales. Dunning (1988) a fait remarquer que les compagnies ont une vision globale de leurs stratégies. Porter (1986) a mis en avant que les firmes ont une vision globale de la concurrence et opèrent dans des industries mondiales, ou dans des oligopoles mondiaux selon Chesnais (1994). Ohmae (1985) a identifié une stratégie globale d'entreprise au sein des frontières des pays de la Triade (Amérique du Nord, Europe, Japon). Dunning (1993) a considéré les multinationales comme des acteurs mondiaux impliqués dans la mondialisation des affaires afin de survivre sous la pression de la concurrence oligopolistique. Stopford (1995) a souligné la concurrence mondiale entre les multinationales dans le but de s'approprier les ressources, en s'assurant un approvisionnement mondial. Par la suite, certains auteurs ont tenté de caractériser plus profondément une stratégie globale de la FMN, mais les références ne sont pas abondantes dans la littérature. Par exemple, DeAnne Julius (1990) a donné un premier aperçu sur les entreprises mondiales. Yip (1997) a défini la stratégie globale des FMN en tant qu'« approche globalement coordonnée ou intégrée pour un fonctionnement multinational, en particulier en contraste aux stratégies multidomestiques¹», qui ont été analysées dans Porter (1986).

La stratégie globale repose sur l'optimisation mondiale plutôt que locale des performances des FMN, en ce qui concerne la participation au marché, la localisation de l'activité et le marketing. Les multinationales globales adoptent une stratégie mondiale dans toutes les dimensions de leur activité Andreff (2003).

La première caractéristique de la stratégie globale des FMN est qu'elle combine et fusionne, au sein d'une seule firme, toutes les stratégies traditionnelles, à savoir, la recherche de ressources, la recherche de marché, la recherche de l'efficacité et la recherche d'actifs – et par la même, elle est la meilleure expression de l'externalisation offshore. En jouant sur plusieurs tableaux, cette stratégie rend les multinationales presque libres de tout engagement de tout territoire national (ou *footloose*) (Andreff, 1996) et affaiblit l'efficacité de toute intervention de l'État qui viserait à influencer leur comportement.

De plus, les FMN sont interdépendantes dans un oligopole mondial pour chaque industrie ou marché de produit (voitures, ordinateurs, etc.), ce qui signifie que la concurrence n'est pas anonyme. Les constructeurs automobiles tels que Ford, Stellantis ou Toyota savent que pas plus d'une douzaine de concurrents ont un poids dans l'industrie et peuvent menacer leur part de marché, ils ont une bonne connaissance des stratégies des concurrents, notamment

¹ La Stratégie multidomestique: elle suppose la constitution de filiales nationales qui soient sensibles aux opportunités et aux besoins locaux, en leur donnant assez d'autonomie.

La Stratégie globale: implique de s'adresser au marché mondial comme un seul marché sans différenciations, en cherchant à exploiter des économies associées au concept de produits standardisés, en fabriquant à l'échelle globale et en suivant une stratégie formulée et contrôlée par le siège social.

parce qu'ils développent des activités d'intelligence économique en vue de rassembler de telles informations.

La concurrence au sein d'un oligopole mondial implique que les firmes doivent assurer une augmentation ou, au moins, la non diminution de leur part de marché mondiale. Puisque la baisse des prix est quasiment exclue (la guerre des prix est trop dangereuse, car elle permettrait d'éliminer certains oligopoles, y compris l'initiateur de la guerre), la concurrence dans les oligopoles mondiaux repose sur la standardisation et la différenciation à l'échelle mondiale du produit, un marketing et une publicité au niveau mondial, l'innovation technologique et sa propagation dans le monde entier afin d'atteindre le meilleur ajustement avec tous les besoins des consommateurs (ou parfois l'inverse, s'adapter à tous les besoins des consommateurs dans la gamme des possibilités de production grâce à la publicité).

Les multinationales mondiales sont capables de s'adapter à la demande mondiale et locale, en gérant des processus de fabrication flexibles (ou de prestation de services flexibles) et/ou de *lean* production.

Le processus de la mondialisation de l'industrie du moteur au Japon est représentatif en la matière. Il a favorisé la généralisation de la *lean* production dans les industries intensives en composants (Ozawa, 1997), basées sur l'assemblage et qui font appel à un système en juste à temps de la distribution, à un contrôle de la qualité *in-process* et à la formation professionnelle des travailleurs en atelier pour la polyvalence via la rotation des emplois.

Plus généralement, les multinationales dites globales ont émergé lors du processus de transition de l'ancienne production dite fordiste à la production postfordiste. Dans le système de production fordiste, l'objectif de l'entreprise était de fabriquer autant de copies possibles (des centaines de milliers, voire des millions) d'un même produit uniforme, dont la phrase prétendue d'Henry Ford donne une parfaite illustration: « tous les Américains auront leur propre voiture à condition que cela soit une T Ford noire ». L'efficacité de la production fordiste était basée sur les économies d'échelle et les rendements d'échelle croissants, d'une part; d'autre part, une publicité populaire adressée à toute personne associée à des salaires assez élevés qui ont suscité une demande importante pour des produits standardisés. Les principes du fordisme ont assuré son succès pendant des décennies jusqu'au début des années 1980. Depuis, les usines et unités de productions postfordistes ont rapidement délaissé le mode de production fordiste.

À l'ère de la production postfordiste, l'intention n'est plus de satisfaire le besoin d'une personne moyenne, au contraire, il s'agit de satisfaire les besoins spécifiques de chaque consommateur dans le monde avec un produit spécifiquement conçu pour lui. Face à la nécessité de s'adapter aux spécificités de chaque consommateur, les firmes sont tenues de produire des millions de modèles différents d'un même bien. La réponse postfordiste à ce défi est la production flexible, dont le processus peut être fragmenté, chaque fragment capable de s'adapter à une demande spécifique.

Les firmes japonaises sont les premières à s'être engagées dans cette logique. En 1984, l'usine Fujitsu¹ était l'une des plus flexibles dans le monde. Elle était capable de fabriquer –

¹L'usine Fujitsu Ltd communément appelée Fujitsu, est une société multinationale japonaise d'équipements et de services spécialisée dans la technologie de l'information (IT) basée à Tokyo, au Japon. En 2015, elle était le quatrième fournisseur mondial de services IT après IBM, HP et Accenture (Horses for Sources, 2015) : http://www.horsesforsources.com/2015-hfs-it-services-top-ten_100715

CHAPITRE 1 – CONTEXTE GLOBAL ET GÉNÉRALITÉS SUR L'EXTERNALISATION ET LA SOUS-TRAITANCE

après l'envoi de commandes par la société mère – des milliers de copies différentes et spécifiques de dizaines de produits différents (ordinateurs, machines à écrire électroniques, ATMs, guichets automatiques, téléviseurs, robots ménagers, etc.). Le programme et le processus de production étaient réajustés constamment sur demande, en un assortiment de composants spécifique, dicté depuis la société mère par les moyens des télécommunications et des ordinateurs. Les parties de ce processus flexible peuvent être fragmentées et délocalisées (notamment à l'étranger) en prenant en considération les coûts de production dans la localisation d'origine et les coûts de la production une fois délocalisée (Andreff, 2009).

L'efficacité de la production postfordiste est moins basée sur les économies d'échelle que sur les économies de champ (appelées aussi de gamme ou d'envergure *economies of scope*¹), et sur l'externalisation, y compris l'externalisation offshore après que quelques fragments du processus de production aient été délocalisés à l'étranger.

Les processus postfordistes se sont étendus à la production de services dans les années 1990. Néanmoins, les frontières de l'industrie manufacturière deviennent de plus en plus floues, puisque de nombreux produits sont « dématérialisés » alors qu'un certain nombre de produits et services sont étroitement liés (Curien & Muet, 2004), à la fois, dans leur consommation et dans leur production. En effet, le contenu en service des biens actuellement produits est important². Prenons l'exemple d'un ordinateur (un bien matériel) et une base de données (un service). Dans la valeur commerciale d'un ordinateur, 80 % reviennent à la valeur des logiciels software (services), tandis que 20 % sont contenus dans les produits matériels (hardware). De plus, une base de données nécessite l'utilisation d'ordinateurs, des télécommunications et des satellites pour qu'elle soit disponible à la vente partout dans le monde. Trouver un bien purement industriel devient ainsi ardu.

Le système de production postfordiste nécessite une haute technologie, notamment en ce qui concerne les TIC tels que les ordinateurs, les télécommunications, les réseaux numériques, les satellites ..., afin de connecter et d'intégrer les différentes usines et filiales de distribution tout au long de la chaîne de valeur, d'autant plus que toutes ces unités de production sont situées dans le monde entier. Parallèlement à ces flux internationaux d'information et de décision, l'externalisation déplace des composants et des produits semi-finis entre des filiales étrangères localisées dans des dizaines de pays (même si principalement concentrées dans la Triade et les pays émergents). Les TIC ont résolu les problèmes

¹ Les économies d'envergure sont des économies provenant des productions jointes. Elles existent lorsqu'une seule firme produit de manière plus efficace des quantités données d'au moins deux biens que ne le feraient deux firmes séparées produisant chacun de ces biens. Elles se distinguent en cela des économies d'échelle qui correspondent à la baisse du coût unitaire d'un seul bien lorsque celui-ci est produit en plus grandes quantités. On peut formaliser cette définition en écrivant: $C(X_1, X_2) < C(X_1, 0) + C(0, X_2)$.

Où C représente la fonction de coûts, X_1 et X_2 les deux biens produits.

Parallèlement à la possibilité d'économies d'échelles, une entreprise se trouve confrontée à la possibilité de diversifier sa production (d'élargir le champ de sa production). Cette diversification peut conduire à des économies (économies de champ ou d'envergure), en raison notamment de l'indivisibilité de certains matériels ou de certaines compétences.

Une économie d'envergure (ou de champ) est obtenue lorsque la réunion de plusieurs productions au sein d'une même unité entraîne une baisse de coûts par rapport à la production de ces mêmes produits dans des unités spécialisées. Ce sont des efficacités formées par la variété et non par le volume de la production.

² De nombreux exemples témoignent de cette difficulté à distinguer les frontières de l'industrie manufacturière: il suffit de constater le lien entre les ordinateurs, les composants électroniques, les ensembles audio-vidéo, les équipements de télécommunications et les services tels que les ventes et les bureaux de location de machines, la diffusion radio et télévisuelle et la diffusion numérique et satellite pour s'en rendre compte.

CHAPITRE 1 – CONTEXTE GLOBAL ET GÉNÉRALITÉS SUR L'EXTERNALISATION ET LA SOUS-TRAITANCE

techniques de transfert et de stockage de données d'autres services et ont permis la fragmentation de la production de services.

Nombre de services peuvent être fournis indépendamment de leur localisation géographique. Leur production et leur offre sur le marché peuvent instantanément prendre place dans des lieux différents. Ainsi, les multinationales peuvent délocaliser leurs services (gestion, traitement de données, R & D, centres d'appel, systèmes de réservation, etc.) vers des pays à faibles coûts et les utiliser pour coordonner les unités de production dans leur système postfordiste internationalisé de production.

L'externalisation est considérée comme une dimension de la mondialisation, elle est liée à une nouvelle stratégie des multinationales dite stratégie globale (Dunning, 1993; Yip, 1997 ; Andreff, 2003). Elle participe de près au processus global de la mondialisation. C'est l'objet de la deuxième section de ce chapitre.

2. STRATÉGIES GLOBALES ALTERNATIVES: EXTERNALISATION ET SOUS-TRAITANCE

Après avoir vu que la mondialisation de la production a conduit les FMN à avoir des stratégies globales, d'abord sous une forme classique par le biais des IDE, puis sous une forme alternative en ayant recours à l'externalisation et à la sous-traitance internationale, nous allons nous pencher plus en détails sur cette seconde forme.

La conséquence la plus saillante de l'organisation des processus de production sur une échelle mondiale est la délocalisation de la production. Nous prenons ce phénomène comme point de départ dans notre raisonnement pour remonter jusqu'à la sous-traitance, car le phénomène renvoie aux différentes formes de séparation spatiale de la production.

2.1. LES DÉLOCALISATIONS: IDE, EXTERNALISATIONS ET COMMERCE DE PERFECTIONNEMENT

Si la délocalisation de la production est une pratique relativement ancienne, elle a suscité de vives controverses dans les pays industrialisés ces dernières décennies. En effet, il lui est souvent attribué une augmentation du chômage et une destruction d'emplois, notamment à cause de la désindustrialisation qui s'ensuit dans les pays de la Triade. La désindustrialisation fait référence à la diminution de la part de la production de l'industrie manufacturière dans le PIB. Elle peut avoir deux causes. L'une est le déclin de la productivité et de la compétitivité d'un pays, et l'autre est l'augmentation de la part de l'industrie des services dans le PIB des pays de la Triade en raison des TIC et d'un rôle de plus en plus important de la finance¹ dans l'économie.

Bien que la désindustrialisation (Tertiariation) soit fondamentalement un processus qui survient au sein de chaque économie développée postindustrielle, l'externalisation et la délocalisation de la production sont souvent étroitement liées à une structure émergente du commerce mondial entre pays en désindustrialisation développés et des pays en développement nouvellement industrialisés.

¹Les investissements de portefeuille, par exemple, connaissent une internationalisation croissante depuis le début des années 1980 due simultanément à la dérégulation financière (démantèlement, notamment du contrôle des changes), à la désintermédiation menée par les gouvernements et au développement des outils télématiques.

2.1.1. La délocalisation

La délocalisation de la production internationale est parfois appelée l'*offshoring* ou la production offshore (en lieu et place de *relocation*), en particulier dans le secteur des services. Pour la définition la plus restrictive du phénomène, la délocalisation de la production internationale est le processus de fermeture d'une usine dans un pays d'origine A suivie par l'ouverture de la même usine à l'étranger, dans un pays hôte B, dans une perspective de réimportation sur le territoire A, des produits et/ou services qui ont été produits dans B à moindre coût (ou en vue de poursuivre leur livraison aux marchés d'exportation à partir de cette nouvelle usine localisée en B). Pour Mucchielli et Saucier (1997), la délocalisation internationale de la production par une FMN implique la fermeture d'une unité de fabrication dans le pays d'origine pour la remplacer par une nouvelle unité qui n'est pas une réplique de la première à l'étranger. Une définition encore plus large indique que la délocalisation de la production internationale est l'opération qui transfère partiellement ou complètement, par tout moyen, une production à l'étranger en vue de la réimportation à moindre coût des produits sur le territoire national, favorisant ainsi l'externalisation offshore. Cette délocalisation ne concerne pas nécessairement l'ensemble du processus de production, puisque seul un fragment peut être délocalisé, par exemple, la ligne d'assemblage ou la production d'un composant particulier.

Le type le plus commun de délocalisation est suivi par la réimportation de produits à moindre coûts fabriqués auparavant dans le pays d'origine à un coût supérieur. En règle générale, la délocalisation est la suppression d'une unité de production et son installation dans un pays à faible coût de production par l'intermédiaire d'IDE sortant. Autrement, la délocalisation est soit le fait de confier la production en faisant un contrat avec un sous-traitant étranger sans engager d'investissement ou suppression d'une unité de production. Soit elle peut résulter de différents types d'accords tels que les coentreprises (*joint venture*), les accords de coproduction, et les accords de fabrication d'équipement d'origine. Dans tous les cas, cela signifie une réorganisation industrielle de l'entreprise qui se tourne vers l'extérieur.

Lorsque la source d'approvisionnement de la firme est située à l'étranger, il s'agit d'un cas d'externalisation internationale ou *offshore outsourcing*. Par conséquent, l'externalisation, au sens large, peut être un IDE, un accord de sous-traitance ou du commerce de perfectionnement – *Outward Processing Trade* (OPT). Nous détaillons dans ce qui suit ces trois concepts.

2.1.2. L'IDE vertical et l'IDE horizontal

Une bonne partie des IDE Nord-Sud se justifie par le fait que les multinationales ont géographiquement fragmenté leur production, externalisant des parties de leurs processus de production. Ces étapes peuvent être la production de composants ou les étapes du processus de fabrication, et concernent de plus en plus des activités de services (centres d'appel, support information technologie, etc.). La raison est très simple: les multinationales déplacent les différentes étapes du processus de production vers des pays à moindre coût.

Il existe dans la théorie économique une distinction entre l'IDE horizontal et vertical qui a été initiée puis analysée par Markusen (1984). L'IDE horizontal duplique à l'étranger le même genre d'unités de production que celles du pays d'origine afin d'élargir l'accès à un marché local (le concept est proche de celui de recherche de marché de Dunning). L'IDE vertical quant à lui organise une division verticale du travail au sein d'une entreprise, des industries en amont aux industries en aval, des intrants aux produits finis, le long de la chaîne

de valeur, afin de bénéficier des différences internationales dans les coûts de production, (le concept est proche de celui de recherche d'efficacité de Dunning).

Avec l'IDE horizontal, les FMN installent souvent des filiales de distribution dans les pays d'accueil, alors que concernant l'IDE vertical, c'est toujours une filiale de production qui est mise en place à l'étranger.

L'IDE vertical est réalisé lorsque les économies de coûts des facteurs sont supérieures par rapport aux coûts de la fragmentation des activités de production dans plusieurs localisations. Ainsi, l'IDE vertical est plus susceptible de se produire pour les firmes avec des processus de production qui peuvent être facilement fragmentés en plusieurs stades. Ces stades sont caractérisés par des intensités différentes en facteurs et peuvent être répartis entre des pays avec des dotations factorielles différentes. Par conséquent, la localisation compte et elle n'est pas *footloose* (indifférente au lieu d'implantation) pour ce qui est de l'IDE vertical.

Le coût du commerce et les coûts de transport ont tendance à encourager l'IDE horizontal, mais à décourager l'IDE vertical. Ces coûts ont considérablement diminué depuis la Seconde Guerre Mondiale, favorisant l'IDE vertical et la sous-traitance internationale. Ainsi, l'IDE horizontal est un substitut à l'échange et se produit lorsque les coûts de l'échange sont relativement élevés, l'IDE vertical est un complément à l'échange, qui se produit lorsque les coûts de l'échange sont faibles (Barba Navaretti & Venables, 2004).

Les résultats de l'IDE vertical sont l'augmentation du commerce international des produits intermédiaires, des intrants et des composants (Fontagné, 1991; Hanson *et al.*, 2003) et une répartition Nord/Sud de la chaîne de valeur au sein de la firme. L'IDE vertical se confond avec l'externalisation dans son acceptation la plus large. Les réseaux d'innovation, de finance et de commerce restent dans le pays d'origine, pendant que les activités de fabrication sont de plus en plus localisées dans les économies émergentes d'accueil. Cependant, l'approche de Markusen montre que la localisation des filiales étrangères est la plupart du temps motivée par des paramètres qui se rapportent au modèle horizontal (la demande de marché et dotations factorielles similaires), ce qui signifie que l'IDE vertical associé à l'externalisation ne couvre qu'une part minoritaire de du total des IDE¹.

2.1.3. L'externalisation sous forme de sous-traitance et d'OPT

La première forme historique de fragmentation de la production et donc, d'externalisation remonte au moins à la description faite par Karl Marx, lorsqu'il a souligné un système dit d'industrie domestique² de *putting-out* à travers lequel les entreprises industrielles, au XIX^e siècle, transféraient le travail de la main-d'œuvre de leurs usines vers un travail à domicile réalisé à l'extérieur de l'usine par les paysans, les femmes, les jeunes, etc. Ce faisant, les industriels évitaient les grèves dues à l'emploi d'un nombre élevé de travailleurs concentrés en un seul endroit. Cette décentralisation se passait dans un même pays, souvent dans un même district. Le *putting out system* s'est maintenu dans les pays développés à économies de marché jusqu'aux années 1950 et début des années 1960, dans certaines industries spécifiques telles que l'industrie des articles de sport.

¹Il faut signaler, toutefois, que les données actuelles ne facilitent pas la distinction entre l'IDE horizontal et vertical. Cette différenciation exige des micro-données au niveau des firmes plutôt que les données macroéconomiques du commerce international (Andreff, 2009).

² Il y est fait référence dans le Chap. VIII - La Journée de travail, en page 334 du « Le capital » de Karl Marx.

CHAPITRE 1 – CONTEXTE GLOBAL ET GÉNÉRALITÉS SUR L'EXTERNALISATION ET LA SOUS-TRAITANCE

L'externalisation s'est d'abord développée dans les frontières d'un même pays, puisqu'une société mère délocalisait une unité de production ou un atelier dans une autre région ou un district. Il s'agissait de sous-traitance avec d'autres producteurs dans un même territoire. Une nouvelle tendance a émergé dans les années 1960, lorsque l'IDE et la sous-traitance internationale ont commencé à être utilisés comme outils fréquents dans l'approvisionnement offshore. Cependant, l'externalisation ne peut pas se propager à la même mesure dans toutes les industries, car une condition *sine qua non* pour son développement est que le processus de production puisse être fragmenté. Ainsi, l'externalisation offshore est très aisée dans le secteur des services, assez fréquente dans l'industrie manufacturière, selon les propriétés technologiques du processus de production et du produit, mais quasiment impossible dans l'agriculture.

Ni la fragmentation, ni l'externalisation ne sont des phénomènes nouveaux. La première est un prérequis pour la seconde. Les deux remontent au début de la révolution industrielle mais les deux ont acquis une dimension internationale et de la complexité à l'ère de la globalisation et représentent, désormais, les traits distinctifs les plus importants de la globalisation contemporaine (Arndt & Kierzkowski, 2001).

Par définition, l'externalisation est le développement d'une source d'approvisionnement localisée à l'extérieur des frontières juridiques d'une unité de production, d'une usine ou d'un bureau en charge de la production de certains produits finis ou services. L'externalisation concerne la fourniture d'intrants (matériaux brutes, outils, pièces de rechange, composants, équipements) et/ou de produits semi-finis, qui doivent connaître des transformations ou être assemblés dans une unité de production, une usine, ou un bureau pour devenir un produit ou service final, ce qui implique qu'une valeur est ajoutée à la fourniture externalisée dans le processus de production ou d'assemblage (Andreff, 2009).

Externalisation et sous-traitance conduisent aux mêmes conséquences sur l'organisation de l'entreprise. Les auteurs parlent plus souvent d'*outsourcing* (externalisation) que de *subcontracting* (sous-traitance), les deux concepts semblent ainsi interchangeables. Dans son article où il s'intéresse à la sous-traitance et à la performance des PME au Japon, Kimura (2001) parle d'externaliser du travail à un sous-traitant: *to outsource work to a subcontractor*. L'auteur précise d'ailleurs que pour les statistiques officielles japonaises, il n'y a pas de définition claire de la sous-traitance qui n'est pas toujours spécifiée de manière explicite:

« Un accord contractuel entre une firme et une firme « parent » avec un capital plus important ou un plus grand nombre d'employés. La première firme est chargée de produire des produits, des pièces, des matériaux ou des composants utilisés comme intrants dans la production de la société mère, ou de produire ou réparer des installations, de l'équipement, des outils et autres que la société mère utilise dans la production. Lorsqu'une entreprise achète des pièces, des composants, non personnalisés et autres, à travers un canal de marketing habituel, cela n'est pas considéré comme de la sous-traitance. Dans la sous-traitance, une société mère ordonne le travail directement à un sous-traitant avec l'attribution d'un plan, l'exigence de la qualité, des spécifications, forme, conception, ou d'autres ».

[Définition donnée par le Gouvernement du Japon, citée dans Kimura (2001)].

Dans son sens le plus large, la sous-traitance se réfère à l'achat d'une partie d'un produit ou d'un processus chez une autre entreprise. Certains chercheurs soulignent la relation

CHAPITRE 1 – CONTEXTE GLOBAL ET GÉNÉRALITÉS SUR L'EXTERNALISATION ET LA SOUS-TRAITANCE

asymétrique entre une grande entreprise en aval et une petite entreprise en amont. Kawasaki (1998, p. 38)¹ définit la relation de S-T comme:

« une relation contractuelle dans laquelle une grande entreprise demande à une petite entreprise de mener un travail commandé (fabrication de pièces, de composants ou de produits finis) sous une position dominante »².

Il semble également qu'il existe un consensus sur le fait que la sous-traitance soit un accord qui n'est généralement pas ponctuel. Une transaction en une seule fois ne peut être considérée comme un partenariat de sous-traitance. En outre, il est parfois attendu que la relation inclut des liens financiers, des arrangements de partage de risque, des mécanismes de diffusion de la technologie et un contrôle distinctif du sous-traitant, comme le système *kanban*³ (voir Uekusa 1987, p. 500). Il s'ajoute à cela que l'accord n'est pas nécessairement exclusif. Un sous-traitant peut avoir plusieurs clients et peu lui-même sous-traiter, ce qui induira une sous-traitance en cascade.

La définition donnée par l'ONU est la suivante: « une relation de sous-traitance existe chaque fois qu'une entreprise (sous-traitant) agit pour le compte d'une autre (l'entrepreneur principal *main contractor* donneur d'ordres) dans le processus de travail et de fabrication d'un produit spécifique aux plans et spécifications techniques fournies par le principal entrepreneur, qui a la responsabilité économique finale » (United Nations Economic Commission for Europe [UNECE], 1995). Quand le sous-traitant et l'entrepreneur principal ne sont pas localisés dans un même pays, il s'agit de la sous-traitance internationale, qui est un moyen fréquent de délocalisation de la production, de transfert de technologie, d'amélioration des compétences de gestion, d'adaptation de la conception des produits au marché mondial, à l'instar de l'IDE. Cependant, comparativement à ce dernier, la sous-traitance économise sur les dépenses en capital et les coûts de gouvernance d'entreprise. Elle est une composante de la *lean production*⁴ et de l'externalisation mondiale.

Dans leur stratégie globale, les firmes accordent une attention particulière à la construction d'un réseau efficace de fournisseurs à un degré d'intégration verticale plus faible que celui des filiales, ce qui signifie une grappe d'entreprises autonomes fortement interdépendantes par l'*Outward Processing Trade* (Halpern, 1994).

Les auteurs confondent fréquemment externalisation et sous-traitance, laissant entendre que l'externalisation est le fait de confier une partie du processus de production à une autre entreprise, en général, quelle que soit la formule contractuelle choisie, et que la sous-traitance en est l'une des formes. Cela n'a pas d'incidence sur notre analyse, vu qu'en ce qui concerne l'organisation de la production, les causes et les conséquences sont en général les mêmes pour

¹Cité dans Kimura (2001). L'ouvrage de Kawasaki (1998) est en japonais. Le titre complet est: « *Kokumin Keizai to Chuushou Kigyou* » (*The National Economy and SMEs*). In: Keizou Fujita and Masami Takeuchi, eds., *Chuushou Kigyou Ron (The Economics of SMEs)*, Fourth Edition, Tokyo: Yuhikaku.

²« *a contractual relationship in which a large firm asks a small firm to conduct a commissioned work (producing parts, components, or finished products) under a dominant position* ». (Dans le présent travail, tous les passages que nous reprenons en français et qui sont à l'origine en anglais, sont issus de notre propre traduction).

³Méthode de gestion de production déployée à la fin des années 1950 dans les usines Toyota. C'est une approche en flux tendu qui limite la production d'un poste en amont d'une chaîne de travail aux besoins exacts du poste aval.

⁴Le terme *lean* sert à qualifier une théorie de gestion de la production sans gaspillage ou gestion allégée ou encore gestion au plus juste. L'école de gestion *lean* trouve ses sources au Japon dans le *Toyota Production System* ou TPS.

l'entreprise. Par conséquent, dans ce travail, nous nous inscrivons dans la même mouvance que celle des auteurs qui ne font pas systématiquement le distinguo. Lorsque nous utilisons externalisation, nous faisons référence à la pratique qui consiste pour une firme à déléguer à une autre, un fragment de son processus de production, et lorsque nous spécifions sous-traitance, c'est l'une des formes que peut prendre l'externalisation que nous considérons.

Une dernière distinction doit compléter les précisions apportées aux différents concepts. La sous-traitance industrielle fait habituellement l'objet d'une séparation fondamentale entre la sous-traitance de capacité et la sous-traitance de spécialité. Comme expliqué dans Altershon (1992, pp. 28-29), la sous-traitance de capacité correspond aux situations où l'entreprise donneuse d'ordres, équipée elle-même pour effectuer une production, fait appel à une autre entreprise, soit occasionnellement, en raison d'une pointe momentanée de la demande, ou d'un incident technique (sous-traitance dite « conjoncturelle »), soit de façon plus ou moins habituelle parce que, désireuse de conserver une capacité propre dans une fabrication déterminée, elle entend utiliser des capacités de production disponibles à l'extérieur (sous-traitance dite « structurelle »). Par contre, la sous-traitance industrielle est dite de spécialité si l'entreprise donneuse d'ordres décide d'avoir recours à un spécialiste doté des équipements et de la compétence adaptés à ses besoins, parce qu'elle ne peut ou ne souhaite pas acquérir les moyens nécessaires au lancement ou au développement d'une fabrication, ou encore, parce qu'elle estime ses installations insuffisantes ou insuffisamment compétitives pour cette fabrication (il s'agit en général d'une sous-traitance de type structurel).

Pour ce qui est de l'OPT ou commerce de perfectionnement, il a lieu lorsque certaines phases de la chaîne de production (telle la phase de couture dans le textile-habillement) sont réalisées par des sous-traitants étrangers. Ce commerce est enregistré sous une classification douanière spécifique et se réfère aux exportations de composants et de produits semi-finis qui proviennent du pays du donneur d'ordres qui, après un certain façonnage ou assemblage, réimporte des produits intermédiaires plus élaborés, ou même des produits finis qui vont cette fois du pays du sous-traitant vers celui du donneur d'ordres. L'OPT est parfois considéré comme une sous-catégorie du *counter-trade*, une opération où les exportations et les importations sont liées (Neale & Sercu, 1993). Les objectifs de l'OPT sont d'externaliser vers les pays à coût de travail unitaire inférieur et de bénéficier de faibles droits de douane, en raison du régime douanier spécifique de l'OPT.

Il ressort des idées que nous avons développées que l'externalisation est une pratique qui tourne autour de l'approvisionnement à l'étranger. Or, suivant ce raisonnement, quand une firme délocalise par le biais d'un IDE et crée une filiale à l'étranger, puis réimporte les composants produits par cette filiale, l'IDE est une sorte d'externalisation. La confusion entre IDE et sous-traitance peut alors se poser. Nous allons voir comment éviter de faire cet amalgame.

2.2. SÉPARABILITÉ DE LA PROPRIÉTÉ ET FRAGMENTATION DE LA PRODUCTION

Pour remédier au risque de confusion entre externalisation au sens large, incluant l'IDE et l'externalisation *stricto sensu* qui renvoie le plus souvent à la sous-traitance, la démarche consiste à considérer les droits de propriété. Plus explicitement, quand une source d'approvisionnement à l'étranger est simplement possédée, à l'instar d'une filiale de FMN, certains économistes parlent d'*international insourcing* (intégration internationale) (Mucchielli, 2008) par opposition à l'externalisation. Avec la prise en compte de la variable

« droit de propriété » la fragmentation de la production peut aller de l'IDE au commerce international.

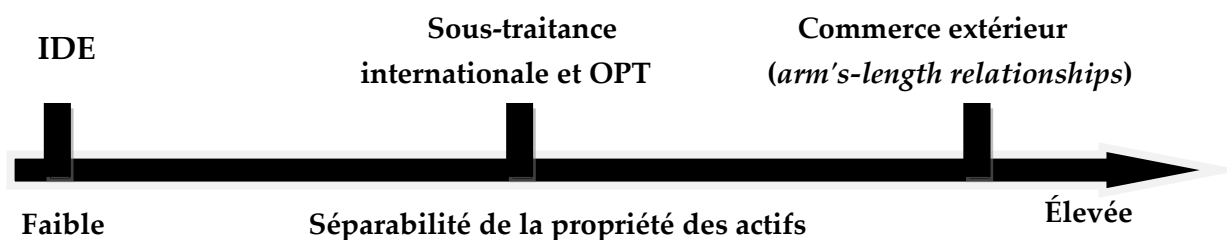
2.2.1. De l'IDE au commerce international

La dimension de l'externalisation et de la fragmentation internationale du processus de production se situe quelque part entre le *total ownership* (la propriété totale) et les transactions complètes¹ (opérations de commerce international). Deux éléments importants différencient l'externalisation des transactions sans liens de dépendance traditionnelles (*arm's length transactions*): la nature à long terme de la relation et la quantité d'informations, sous la forme d'instructions détaillées et spécifications de la part du client (donneur d'ordre), qui accompagnent la sous-traitance.

Les multinationales sont une expression de la fragmentation spatiale traditionnelle de la production à travers notamment ce qui est appelé l'IDE de recherche d'efficacité *efficiency seeking FDI* (IDE vertical). Cela se produit lorsque les FMN souhaitent garder le contrôle sur toute la chaîne de production, même si elle peut être fragmentée, afin de préserver leur propre technologie et savoir-faire, ou parce qu'il existe d'autres sources de rentes (comme des droits miniers) qui pourraient être mises en danger si elles sont sous-traitées.

La sous-traitance internationale suivie par l'OPT est une autre option de la fragmentation de la production. C'est donc la possibilité de séparer la propriété des actifs qui détermine le plus la structure organisationnelle du partage transfrontalier de la production (Andreff, 2009). Là où cette séparation n'est pas permise, les multinationales et les IDE sont susceptibles d'avoir un rôle dominant dans la production. Si la propriété est entièrement séparable, ce sont les *arm's-length relationships* (ou relations de commerce extérieur) qui sont privilégiées et les IDE rentrent moins en jeu. Entre les deux extrêmes, il existe une option pour la sous-traitance internationale profitant de l'avantage de droits de douane préférentiels appliqués au commerce de perfectionnement. Nous avons schématisé ce principe dans la Figure 1.2.

Figure 1.2. Séparabilité de la propriété et fragmentation de la production



Source: Élaborée par nos soins.

¹The *arm's length principle* (ALP) ou principe de pleine concurrence, vise à ce que les transactions soient effectuées entre les agents économiques dans des conditions de concurrence sans qu'il n'y ait de favoritisme entre deux agents économiques, quand bien même ces derniers seraient liés comme dans le cas d'une filiale qui vendrait des produits semi-finis à sa maison mère. Ce principe est notamment préconisé par l'OCDE en ce qui concerne le transfert de prix et la taxation des multinationales et de leurs filiales.

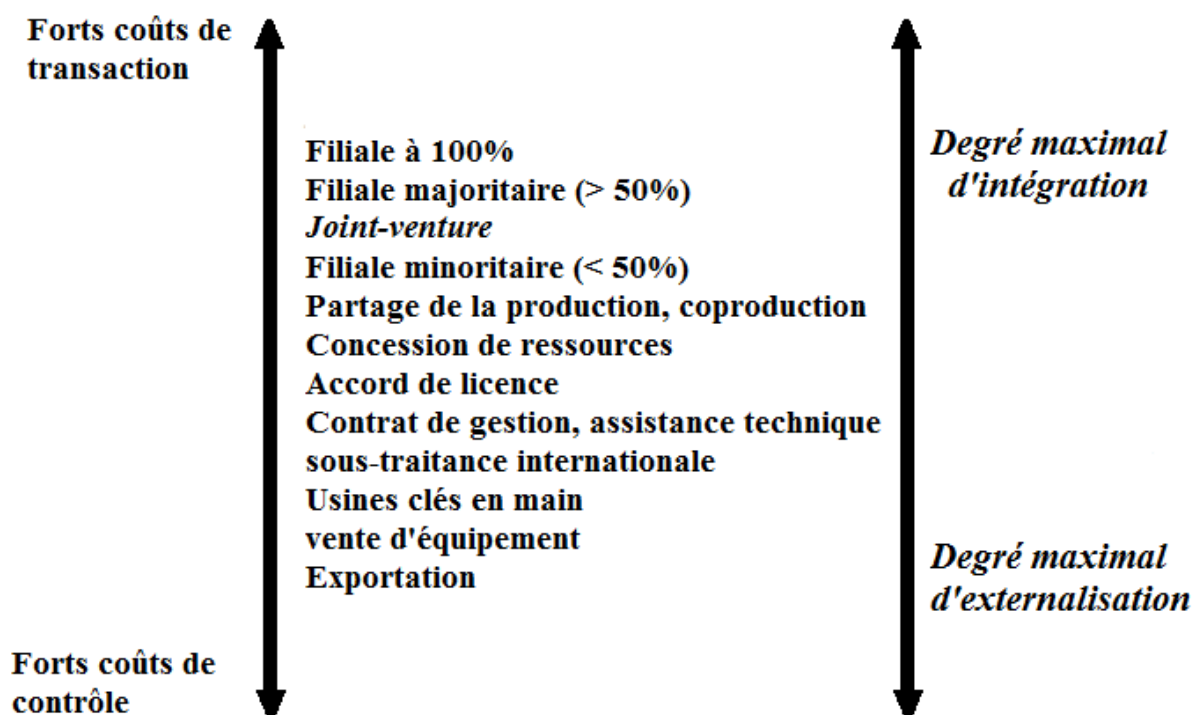
Ainsi, quand la propriété est séparable sans risque pour la firme de perdre son avantage concurrentiel, cette dernière a tout intérêt à opter pour l'externalisation via la sous-traitance internationale. En effet, lorsqu'une FMN choisit une stratégie basée sur les IDE, elle engage des coûts de gouvernance dans la supervision de ses filiales localisées à l'étranger; ce qui est beaucoup moins le cas avec la sous-traitance internationale puisqu'un sous-traitant est une société étrangère, juridiquement indépendante de l'entrepreneur principal: le donneur d'ordres ou *main contractor* (la FMN). De plus, une FMN est légalement responsable de tous les méfaits de ses filiales étrangères (pollution, mauvaises conditions de travail,...); *a contrario* elle n'est pas responsable des méfaits engendrés par ses sous-traitants étrangers. Par ailleurs, le recours à l'externalisation diminue sensiblement les risques liés aux chocs que peut connaître la production de la firme. Par exemple, une chute de la demande, peut être commutée (*switcher*) par les multinationales sur leurs sous-traitants, réduisant l'activité et l'emploi de ces derniers, sans aucune réduction de la production et sans induire des licenciements pour les multinationales. Enfin, la sous-traitance internationale permet plus de flexibilité que la production postfordiste et elle est apparentée au système de la *lean* production.

À côté de la séparabilité de la production, il existe un arbitrage crucial pour déterminer la forme d'externalisation et de présence à l'étranger que peut prendre la firme. Cet arbitrage est dans le même esprit que celui introduit par Dunning connu sous la dénomination *Eclectic paradigm* ou modèle OLI¹. Pour Andreff (2003), ce choix peut être assimilé à celui du choix entre intégration ou externalisation d'une activité. Il dépend d'une comparaison entre les coûts de transaction sur le marché international et les coûts de contrôle d'une unité dans un pays hôte (voir la Figure 1.3).

Si les coûts de transactions sont élevés, l'intégration prendra le dessus sur l'externalisation dans l'organisation de la firme allant de la filiale détenue à 100 %, à la filiale minoritaire pour des coûts de transaction plus modérées. Si, à l'inverse, les coûts de contrôle d'une unité localisée à l'étranger sont élevés, c'est l'externalisation qui sera privilégié avec des formes qui nécessitent moins d'engagement de la firme. Parfois appelées nouvelles formes d'intégration (NFI), elles comprennent les filiales minoritaires, les accords de licence, l'assistance technique, le franchisage, la sous-traitance, les accords de partage de la production, la coopération industrielle, les contrats de gestion de service, les livraisons d'usines clés en main, produit en main ou marché en main et les accords de cofinancement. Tout en liant la FMN au pays hôte à long terme, les NFI immobilisent peu ou pas de capital, dissocient la technique et l'expertise de l'élément financier et font jouer un effet de levier au profit de la FMN, autrement dit, le pays hôte doit fournir l'essentiel des capitaux et parfois s'endetter dans ce but (Andreff, 2003). Une FMN évite d'entrer vraiment dans un pays, tout en y étant indirectement présente, en passant une alliance ou un partenariat stratégique avec une autre FMN.

¹Le paradigme éclectique est une théorie en sciences économique également connu sous l'acronyme OLI. C'est un des développements de la théorie de l'internalisation introduit par John H. Dunning en 1976 lors d'une présentation au *Nobel Symposium* à Stockholm pourtant sur l'allocation internationale de l'activité économique. Cette théorie de l'internalisation est basée sur les coûts de transaction qui sous-tend que les transactions sont effectuées à l'intérieur des frontières de la firme, si les coûts de transaction sur le libre marché sont plus élevés que les coûts internes. Ce processus est appelé internalisation. Pour Dunning, il n'y a pas que la structure de l'organisation qui importe, mais il a ajouté 3 autres facteurs à la théorie: les avantages de l'*Ownership*, de la *Location* et de *Internalization* pour OLI.

Figure 1.3. Arbitrage coûts de transaction/coûts de coordination et forme de l'externalisation



Source: Nous l'avons élaborée d'après Andreff (2003, p. 33).

2.2.2. Les *hollow corporations* ou firmes fantômes

Du fait des avantages de l'externalisation et de la fragmentation des processus de production, certaines FMN sont si engagées dans la sous-traitance internationale, qu'en définitive, elles abandonnent toute activité de fabrication et deviennent des « sociétés creuses ou firmes fantômes – *hollow corporations* » où tous les produits matériels (semi-finis et finis) sont externalisés vers des pays et sous-traitants à faibles coûts, dès qu'il est possible de fragmenter la chaîne de production ou *slicing the value chain* (Krugman, 1995).

L'externalisation basée sur la sous-traitance internationale et l'*Outward Processing Trade* est la plus répandue à l'échelle mondiale dans des secteurs tels que les machines électriques, les composants électroniques, l'électroménager high-tech, l'industrie du cuir-chaussure, ainsi que les industries du fer, de l'acier et de la métallurgie non ferreuse. Néanmoins, c'est l'industrie des articles de sport qui incarne la forme la plus poussée de sous-traitance (Andreff, 2006).

À partir des années 1960, et pendant des décennies, les multinationales ont étendu leur production à l'étranger par le biais d'IDE dans l'industrie des articles de sport. Lafuma a adopté le modèle de la firme Adidas dès 1986, en établissant une filiale en Tunisie, tout en licenciant un quart de sa main-d'œuvre en France, puis en ouvrant de nouvelles filiales au Maroc, en Hongrie et en Chine. Cependant, dans les années 1980, certaines multinationales ont basculé vers une stratégie de sous-traitance internationale : Nike, Reebok, Mizuno, Asics, entre autres. Elles étaient si engagées dans cette voie qu'à la fin des années 1990 et au début des années 2000, la plupart de leurs concurrents ont commencé à imiter le modèle impulsé par Nike¹.

¹Adidas qui avait fusionné avec Reebok en 2005, a adopté une stratégie de sous-traitance en Asie semblable à celle de Nike.

CHAPITRE 1 – CONTEXTE GLOBAL ET GÉNÉRALITÉS SUR L'EXTERNALISATION ET LA SOUS-TRAITANCE

La firme Nike a constaté que son avantage concurrentiel se trouve dans la conception et le marketing, en confiant aux autres tout le processus de fabrication (Jones & Kierzkowski, 2001). Il s'agit de la firme la plus fragmentée, une sorte de société internationale « virtuelle », qui a découplé la gestion de la production sur une échelle mondiale (Price, 2001).

Progressivement, cette entreprise a cessé de fabriquer directement dans les pays développés et elle s'est mise à tout sous-traiter, excepté ses compétences de base. Plus précisément, Nike a gardé 2 500 emplois aux États-Unis qui se concentrent sur les activités de conception et d'organisation (principalement les activités de distribution et de la finance) et a délocalisé 75 000 emplois en Asie qui concernent la production des biens de sport. La firme confie sa production de chaussures aux sous-traitants, ce qui lui permet de focaliser ses ressources sur la conception de la nouvelle génération de chaussures (Price, 2001). Elle est l'une des multinationales les plus engagées dans l'externalisation, car elle ne possède et ne gère plus aucune unité de production aux États-Unis. Nike est devenue une « société creuse » *hollow corporation* typique: elle ne produit pas un seul bien de sport par elle-même, puisque toute la production manufacturière a été délocalisée en Asie à la faveur de sous-traitants étrangers. L'atout majeur de cette firme reste ses droits de propriété sur le nom de la marque. Les coûts salariaux ne représentent que 4 % du prix de ses articles de sport¹, en raison d'une part, du faible coût unitaire du travail au Pakistan, en Indonésie, en Chine, etc., où ils sont produits et, d'autre part, parce que le marketing, la publicité et les coûts de distribution sont proportionnellement élevés² par rapport au coût du travail dans l'industrie des articles de sport (Andreff, 2006).

2.3.LES FACTEURS DÉTERMINANTS DE L'EXTERNALISATION

La spécialisation (intra-branche) intra-produit ne peut avoir lieu que lorsque différentes phases d'un processus de production peuvent être physiquement séparables. C'est-à-dire, lorsque la fabrication d'un produit ou la prestation d'un service se prêtent à la fragmentation. La stratégie mondiale de fragmentation du processus de production a un potentiel maximal dans une situation où une industrie est internationalement indifférente à la localisation: *footloose*. Autrement dit, les besoins en facteurs de production sont tels que l'industrie peut potentiellement se localiser n'importe où.

Grâce aux progrès techniques, les technologies intégrées qui ne permettent pas la fragmentation, sont remplacées par des technologies fragmentées. Sous un système de production fragmentée, il n'est plus nécessaire de maîtriser la chaîne de production entière et de l'organiser au sein d'une même firme. C'est ainsi que la fragmentation de la production a favorisé l'approvisionnement et la production offshore dans de nombreuses industries: automobile, aéronautique, informatique et habillement. Duening et Click (2005), dans leur ouvrage sur les fondements de l'externalisation adressé aux directeurs d'entreprise, identifient cinq centres privilégiés de l'externalisation internationale et leurs spécialisations sectorielles respectives:

¹La stratégie de Nike n'est pas exempte de problèmes. Beaucoup de sous-traitants de Nike sont localisés au Pakistan, en Indonésie et en Chine. Dans l'usine de Bogor (Indonésie), en 1998, le salaire journalier était d'un demi-dollar et un verre de lait tandis que les 13 membres du conseil d'administration de Nike gagnaient un revenu annuel de plus de 5 millions USD chacun, deux fois l'ensemble de la masse salariale annuelle de 6 600 travailleurs employés à produire pour la marque dans la région de Djakarta. La ligne d'assemblage de Sialkot des ballons de football (au Pakistan) a été médiatisée pour son recours au travail de masse d'enfants (Riddle, 1997). Face à la critique médiatique, Nike a rétorqué à l'époque que la responsabilité revient à ses sous-traitants.

² Les contrats publicitaires que signent les marques d'articles de sport avec les athlètes dépassent les millions de dollars.

- L'Inde : Ingénierie et technique;
- La Chine: Industrie manufacturière et technique;
- Le Mexique: Industrie manufacturière;
- Les États-Unis: Économie créative et analyse;
- Les Philippines: secteur de l'administration.

Les économies nationales sont dès lors de plus en plus étroitement liées à mesure que le partage de la production se propage, donnant lieu à des réseaux internationaux d'entreprises. Ces réseaux internationaux d'entreprise qui découlent de la séparation territoriale de la production sont appelés spécialisation verticale, lorsque les différentes étapes de fabrication d'un bien sont réalisées dans différents pays et qu'il en résulte, en conséquence, un commerce de produits intermédiaires (Barba Navaretti & Venables, 2004). Ainsi, la fragmentation crée un commerce international vertical intra-industrie de composants et de produits semi-finis.

C'est principalement l'évolution technologique qui a permis aux différentes étapes de production d'être séparées spatialement et d'être réalisées dans des localisations où les coûts sont plus bas. Certains auteurs ont déterminé les facteurs qui facilitent l'externalisation des processus de production, nous les représentons dans la Figure 1.4. Pour Duening et Click (2005) il s'agit notamment:

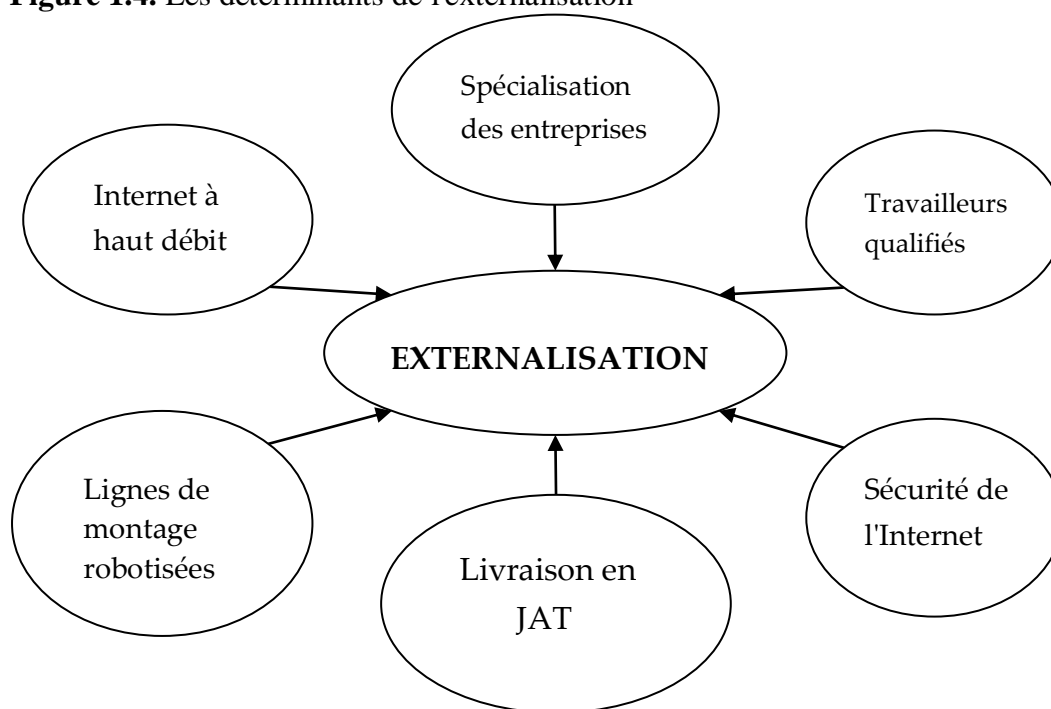
- De la spécialisation des entreprises;
- Du développement de logiciels d'analyse (intelligence artificielle et outils d'aide à la décision) qui réduisent la quantité de capital humain nécessaire à la bonne marche de la firme;
- De l'Internet à haut débit;
- Du niveau d'éducation;
- De la baisse des coûts de stockage des données;
- De la sécurité de l'Internet.

Andreff (2009) distingue également six forces qui favorisent le développement de l'externalisation, essentiellement:

- Les commandes informatisées transmises internationalement;
- La livraison en juste à temps (JAT);
- La robotisation des lignes d'assemblage;
- Le contrôle de la qualité des processus;
- La formation professionnelle des travailleurs en atelier;
- La révolution des TIC qui permet des transferts internationaux instantanés de l'information, des décisions et des financements.

Bien sûr, la dispersion physique de la production induit des coûts, en particulier de communication et de coordination. Néanmoins, les innovations technologiques, la libéralisation du commerce international des services, la convergence des systèmes juridiques et réglementaires et une plus grande liberté d'implantation, ont considérablement réduit ces coûts de coordination internationale.

Figure 1.4. Les déterminants de l'externalisation



Source : Nous l'avons élaborée d'après Click et Duening (2005, p.10) et Andreff (2009).

CONCLUSION

La production devient de plus en plus mondialisée et la concurrence est désormais globale. Les firmes sont tenues d'avoir une production flexible et adaptée à des besoins de plus en plus spécifiques, proches du sur-mesure.

Afin de survivre et ne pas disparaître, les firmes adoptent une gestion de la production qui s'apparente à la *lean production*, une gestion souple et au plus juste. Les firmes cherchent donc l'organisation qui leur permet d'avoir les coûts les plus bas possibles, tout en satisfaisant aux goûts différenciés des consommateurs et à leur exigence pour la qualité. La démarche consiste à produire autre part et en dehors de la firme certaines parties de son processus de production, là où les coûts de production sont les plus faibles sans perte d'efficacité.

Les firmes s'internationalisent par différentes stratégies, facilitées par le progrès technique dans les transports et les TIC qui permet de baisser les coûts de transactions et/ou de coordinations. Soit elles gardent le contrôle sur toute la chaîne de production en optant pour les IDE et filiales majoritaires, soit elles fragmentent leurs processus de production et délèguent une partie à des firmes extérieures juridiquement et étrangères à leur territoire national. Pour cette seconde alternative, c'est l'externalisation et la S-T internationale qui rentrent en jeu. Deux concepts liés et souvent confondus dans la littérature.

Le choix entre les deux configurations pour la firme est des plus cruciaux. Il est déterminé par la séparabilité des actifs de la firme et un arbitrage entre les coûts de coordination et de supervision, et les coûts de transaction.

CHAPITRE 1 – CONTEXTE GLOBAL ET GÉNÉRALITÉS SUR L'EXTERNALISATION ET LA SOUS-TRAITANCE

Ainsi, en nous appuyant sur le contexte qui a favorisé le développement de l'externalisation et de la S-T, nous avons mis en exergue dans ce chapitre la multidisciplinarité du sujet. Par conséquent, appréhender le phénomène et ses enjeux pour l'économie de l'Algérie, commande de nous intéresser plus en profondeur aux multiples dimensions et questions connexes qu'il renferme. En effet, l'avantage concurrentiel, les coûts de transactions, les contrats incomplets, les risques de perte de compétences, la S-T dans les PED, etc., sont autant d'éléments qui gravitent autour de la pratique. Nous les analysons dans les chapitres qui suivent.

CHAPITRE 2

LA FIRME : FRONTIÈRES, COORDINATION ET COMPÉTENCES

CHAPITRE 2

LA FIRME : FRONTIÈRES, COORDINATION ET COMPÉTENCES

La sous-traitance (S-T) est avant tout la décision de deux firmes, au moins, de s'associer à dessin de réaliser un projet, de construire un édifice ou de fabriquer un produit. De ce fait, cette pratique implique en premier lieu, de bien connaître cette entité économique qu'est la firme, longtemps assimilée dans la littérature à une boîte noire ou à un point qui transforme des inputs en outputs. Or, mieux connaître la firme, c'est comprendre les incitations qui peuvent la conduire à faire elle-même (intégrer), ou à faire faire (externaliser) par une tierce firme, une ou des activités de son processus de production. Cela revient, entre autres, à s'intéresser à ce qui détermine la taille d'une firme, ses frontières, ses modes de coordination, etc. En second lieu, puisque la S-T est un accord qui engage des parties distinctes et indépendantes, elle est une pratique qui est régie par un contrat. Autrement dit, par un accord de volonté qui engendre une obligation d'une, ou de plusieurs personnes, envers une ou plusieurs autres. Cela est au cœur d'une partie importante des théories de la firme.

Selon la définition de Holmström et Tirolés (1989, p. 65), une théorie de la firme doit aborder deux questions centrales: (a) pourquoi les firmes existent (leur but), et (b) qu'est-ce qui détermine leur échelle et leur envergure (*scope*) :

Le défi consiste à offrir un arbitrage authentique entre les avantages et les coûts de l'intégration. On doit expliquer à la fois pourquoi les firmes existent et pourquoi toutes les transactions ne sont pas organisées au sein d'une seule firme¹.

Paradoxalement, pendant près de deux siècles, des premiers balbutiements de l'économie moderne en 1776 à 1970, seules deux œuvres écrites semblent avoir abordé explicitement le sujet de la firme et fourni des éléments à son intelligibilité: l'ouvrage *Risk, Uncertainty and Profit* de Knight (1921) et l'article fondateur *The Nature of the Firm* de Coase (1937). Ce déficit est dû à l'attention particulière qui a été accordée, pendant tout ce temps, par les économistes au système des prix, dans un paradigme caractérisé par la firme représentative de Marshall (concurrence libre et équilibre de long terme) et le commissaire-priseur de Walras. Cette posture des spécialistes de la profession a fait que les analyses les plus significatives n'ont abordé la question de la firme que de façon superficielle ou indirecte. Néanmoins, certaines des questions traitées, quand bien même implicitement, ont eu un impact sur les approches qui ont suivi, soit parce que des notions ont été reprises et développées plus en profondeur, voire réfutées, ou parce que l'évitement de certaines questions par leurs prédécesseurs, a incité les auteurs qui ont succédé, à leur accordé plus d'importance.

Pour ces raisons, il est primordial que ce chapitre soit consacré à la firme. En nous appuyant sur les apports de Conner (1991) et de Foss (1993) notamment, nous développons dans la première section, sans prétendre à l'exhaustivité, les conceptualisations de la firme qui

¹ « *the challenge is to offer a genuine trade-off between the benefits and costs of integration. One needs to explain both why firms exist as well as why all transactions are not organized within a single firm* ».

ont prévalu dans la littérature économique antérieure aux années 1970. Même si ces tentatives ne répondent pas toujours aux préoccupations propres à l'externalisation et à la S-T, elles ont néanmoins fourni le contexte et des éléments pour les formalisations ultérieures de la firme, plus pertinentes pour le sujet de la désintégration verticale. Dans les deuxième et troisième sections, nous analyserons les deux approches qui offrent le plus de fondements théoriques à la firme, en général, et à ses activités d'intégration/désintégration (et donc de S-T), en particulier. Ce sont, respectivement, les approches contractuelles de la firme et les approches basées sur les compétences.

1. LES APPROCHES DE LA FIRME ANTÉRIEURES AUX ANNÉES 1970

En respectant la chronologie, nous commençons la section en présentant la tradition néoclassique, celle de la *Bain-type industrial organization* (IO¹), l'analyse de Schumpeter, et nous terminons par la réponse de l'école de Chicago (le Tableau 2.1 en fin de section, reprend brièvement les caractéristiques de ces écoles de pensée).

1.1. LA THÉORIE NÉOCLASSIQUE DE CONCURRENCE PARFAITE

Dans le modèle de la compétition parfaite, la firme existe pour combiner les ressources afin de fabriquer un produit final. La firme est considérée comme un agent maximisateur (maximisation de son profit sous contrainte technologique), au même titre que le consommateur. Elle est donc représentée comme un point sur le marché, un agent individuel évoluant parmi d'autres. L'output de la firme est la production conjointe d'entrées multiples fonctionnant ensemble. L'entité « firme » possède les droits sur les services productifs des intrants (Alchian & Demsetz, 1972). Les firmes produisent en combinant deux intrants: le travail et le capital.

La théorie de la concurrence parfaite suppose généralement que (a) la bonne combinaison d'entrées peut être facilement déterminée (donc l'entreprise est normalement représentée comme une courbe de coûts dérivée par calcul d'une fonction de production reliant les entrées aux sorties); (b) la contribution marginale de chaque input est facilement calculée; (c) toutes les parties ont des informations parfaites et complètes; et (d) les facteurs sont totalement mobiles et divisibles et donc affluent sans restriction vers l'utilisation qui offre la rémunération la plus élevée. Les entreprises sont identiques car une information parfaite, associée à une fonction de production spécifiable, garantit à chaque entreprise un accès égal à la technologie des produits. L'information parfaite additionnée à la mobilité des ressources et la divisibilité garantissent que chaque entreprise peut obtenir exactement les bons intrants. Dès lors, l'ambition de la firme individuelle de maximiser les profits, produit un équilibre de marché de retours économiques nuls à chaque firme, parce qu'elles sont toutes capables d'associer les intrants appropriés de façon égale. Le prix d'un input est égal à la valeur productive marginale de l'input.

Étant donné que les firmes sont considérées comme de petites entités (pour respecter la condition de l'atomicité)² produisant des produits individuels, la portée *scope* (largeur de ligne) n'est généralement pas un problème. La taille de la firme (quantité produite), cependant,

¹ *Bain-type IO* du titre du livre de Joe Bain considéré par l'American Economic Association comme le père indiscutable de l'*Industrial Organisation Economics*.

² Pour garantir la concurrence sur les marchés, il faut avoir un grand nombre d'entreprises de petite taille pour qu'aucune ne puisse influencer, à elle seule, les prix.

est limitée par l'hypothèse standard d'augmentation des coûts moyens passé un niveau de production, toutefois faible, comparé à la taille du marché (rendements d'échelle décroissants). Ainsi, les limites à la taille de la firme sont établies par des facteurs d'échelle technologiques, et plus tard, managériaux (Holmström & Tirole, 1989, p. 66).

1.2.LES FIRMES ET LE CONTRÔLE DE L'OUTPUT

La seconde approche est celle de la *Bain-type IO* (organisation industrielle de type Bain). Elle prend appui sur les travaux précurseurs du père de l'économie industrielle Joe S. Bain (1951, 1954 entre autres) réalisés au milieu du XX^e siècle.

Pour la *Bain-type IO*, l'entreprise existe pour restreindre la quantité de l'output par l'exercice du pouvoir de monopole ou par collusion avec d'autres entreprises. Les entreprises veulent exercer un contrôle sur la production afin que les prix soient tirés vers le haut. Le gain de l'entreprise qui réussit est égal à la différence entre un prix de marché artificiellement élevé et ses coûts. Du point de vue du bien-être social (la perspective de la plupart des économistes), les rendements supérieurs à la normale reflètent ainsi un comportement néfaste de la firme qui se produit aux dépens des consommateurs, dans la mesure où les gains supérieurs à la normale, sont le résultat d'une fixation de prix réussie qu'elle soit directe ou indirecte.

Une attention particulière a été accordée par cette école aux effets de taille de la firme (absolue ou relative) sur les gains. Le raisonnement est que les grandes entreprises contrôlent des proportions importantes de l'output de l'industrie, elles ont donc la plus grande opportunité et incitation à s'engager dans des pratiques monopolistiques ou collusoires. Selon Weiss¹ (1974, p. 184):

La définition standard du pouvoir de monopole - « le pouvoir de fixer un prix ou d'exclure la concurrence » - est difficilement précise, mais elle semble requérir une part de marché persistante de plus de la moitié d'un marché significatif, sans concurrent proche. L'hypothèse sous-jacente ici est que ces entreprises dominantes suivront des politiques qui affectent mal les ressources (par exemple, fixer des prix bien au-dessus du coût) et redistribuent les revenus en faveur de ceux qui occupent des positions puissantes.

Par ailleurs, l'accent a été mis sur les tests empiriques de l'hypothèse du paradigme Structure-Comportement-Performance (SCP) articulée par Bain (notamment 1951, 1954). Dans celle-ci, la structure de l'industrie définie par le nombre de vendeurs et d'acheteurs, la différenciation de produit, les barrières à l'entrée, le degré de coûts fixes par rapport aux coûts variables, l'intégration verticale... détermine la conduite de la firme (en matière de prix, de publicité...). À son tour, la conduite de la firme détermine la performance économique à travers l'efficacité de l'allocation sociale et la rentabilité de l'entreprise.

Puisque le comportement de la firme est supposé dépendre de la structure de l'industrie, les études empiriques ont souvent examiné la relation entre structure et performance. Une attention particulière a été accordée à la relation entre la taille de l'entreprise ou la concentration de l'industrie (considérée comme un proxy² du pouvoir de monopole des firmes les plus importantes de l'industrie) et les profits, et plus tard, entre la part de marché et les

¹ «The standard definition of monopoly power-"the power to set price or exclude competition"- is hardly precise, but it appears to require a persistent market share of well over half of some significant market, with no close challenger. The underlying assumption in this area is that such dominant firms will follow policies that misallocate resources (e.g., set prices well above cost) and redistribute incomes in favor of those in powerful positions».

² Au sens de représentant par procuration.

profits (Mann, 1966; Shepherd, 1972). Les résultats empiriques ont été, cependant, moins concluants, révélant au mieux une relation faiblement positive.

En ce qui concerne les limites sur la taille et sur l'envergure ou *scope* de l'entreprise, la *Bain-type IO* ne considère pas que les déséconomies d'échelle, les facteurs clés limitant la taille dans la théorie de la concurrence parfaite, soient à même de garantir que la taille des entreprises soit suffisamment réduite pour prévenir les effets néfastes liés à la concentration. Ainsi, la principale limite de la taille et de l'envergure dans la *Bain-type IO* est l'intervention des pouvoirs publics. En outre, la collusion peut également servir de frein à la taille de l'entreprise: les accords collusoires, en réduisant la concurrence, tendent à figer la taille des entreprises dans une situation de *statu quo* (il n'y a pas d'incitation à croître).

La motivation de l'expansion de l'entreprise dans la *Bain-type IO* est le renforcement du pouvoir de monopole ou, alternativement, d'empêcher une autre entreprise d'obtenir un contrôle monopolistique. Par exemple, l'intégration verticale est considérée comme une méthode pour étendre le pouvoir de monopole aux industries activant en aval (Vernon & Graham, 1971). Ceci peut se faire par l'acquisition de la source d'approvisionnement de la firme en matières premières afin qu'elle ne soit pas soumise au contrôle d'une autre entreprise sur le prix, ou qu'elle ne soit confrontée à l'établissement de barrières d'entrée. De même, la publicité et la différenciation des produits sont considérées comme des moyens d'ériger des barrières à l'entrée et d'augmenter le pouvoir monopolistique (Shepherd, 1972).

Il faut rappeler que la *Bain-type IO* admet le concept d'hétérogénéité inter-firmes. Tandis que l'analyse néoclassique prédit qu'à l'équilibre, aucun différentiel de performance persistant n'existe entre les firmes, la *Bain-type IO* défend l'idée contraire. Comme l'a noté Mann (1966, p. 296): « les industries dans lesquelles la production est réalisée par quelques firmes dominantes peuvent, à long terme, profiter de taux de rendement plus élevés [...] que [...] le taux de rendement normal ou concurrentiel »¹. Les rendements supérieurs à la normale persistants résultent de l'hétérogénéité entre firmes qui dure dans le temps mais qui est limitée dans les types. Dans l'affirmation de Mann, l'hétérogénéité principale est liée la taille de la firme (« dominance »). Dans d'autres études, l'hétérogénéité examinée peut être due au degré de la différence dans les parts de marché ou de différenciation des produits (Shepherd, 1972).

Malgré des résultats empiriques mitigés, l'approche de la firme développée par la *Bain-type IO*, a continué à avoir un attrait au moins jusqu'aux années 1990. Pour comprendre pourquoi, il faut revenir au contexte historique. Cette école, préoccupée dans une large mesure par la « *bigness* » des entreprises est une réponse au phénomène d'entreprises de grande échelle ayant émergé aux États-Unis (particulièrement les *pools and trusts*) dans la dernière moitié du XIX^e siècle. Chandler (1977) rappelle qu'avant la mise en place des réseaux ferroviaires et télégraphiques entre 1850 et 1880, les États-Unis avaient une économie agraire rurale qui se caractérisait le plus souvent par la petite entreprise familiale. L'arrivée de ces réseaux a conduit à des révolutions étonnamment rapides dans la distribution et la production, lors desquelles les petites entreprises ont été remplacées par de grandes. Durant cette période de croissance rapide, les économistes ont attiré l'attention sur des pratiques collusoires et monopolistiques dans un large éventail d'industries. Ces pratiques sont rapportées dans les propos d'Eliot Jones (1922):

¹ «industries in which output is produced by a few dominant firms may, in the long run, earn higher rates of return[...]than[...]the normal or competitive rate of return».

Un *pool* dans l'industrie de l'emballage de la viande a été organisé dès 1885; Et depuis cette date, les *pools* d'un genre ou d'un autre ont été maintenus presque constamment. Le *pool* de 1885 a déterminé la quantité de viande que chaque membre pourrait expédier, et par ce moyen a réussi à exercer un contrôle considérable sur le prix de la viande. En 1893, un accord plus complet et plus efficace a été conclu. À la suite de cet accord, les représentants de *Swift and Company*, *Armor and Company* et *Morris and Company* ont tenu des réunions hebdomadaires, auxquelles participaient occasionnellement des représentants de *Cudahy Packing Company* et *Hammond and Company*. Lors de ces réunions, chacune des entreprises présentait des rapports sur ses expéditions dans des territoires désignés au cours de la semaine précédente et sur les prix reçus. Ces rapports servaient de base au paiement d'amendes pour les expéditions surchargées (40 cents par 100 livres) et à préparer l'allocation des expéditions de la semaine suivante. Afin que le secret sur les accords puisse être maintenu et que les conséquences des procédures judiciaires évitées, les parties à cet accord ont été désignées par certaines lettres de l'alphabet plutôt que par leurs noms réels. [Jones, 1922, p. 10-11].¹

Et plus loin,

Dans l'industrie du tabac, un *pool* international prévoyant une division des ventes a été mis en place. En septembre 1902, l'*American Tobacco Company* (le trust américain) et l'*Imperial Tobacco Company* (une alliance britannique) ont conclu un accord par lequel le commerce des États-Unis, Cuba, Porto Rico, Hawaï et les Philippines, était réservé à l'*American Tobacco Company* et le commerce de la Grande-Bretagne à l'*Imperial Tobacco Company*. [Jones, 1922, p. 13].²

Jones (1922) décrit des pratiques similaires dans les industries du sucre, des clous métalliques, du cuivre, de l'acier, de la construction navale et du pétrole. Ces pratiques ont conduit à la promulgation du *Sherman Antitrust Act* de 1890 et du *Clayton Act* de 1914 et sont au cœur des études empiriques de la *Bain-type IO*.

Il faut relever, en outre, que la Grande Dépression des années 1930 a fourni un terreau favorable aux travaux de Bain. L'orthodoxie économique qui prévalait alors – aussi bien macro que microéconomique – a été minée pendant cette période, parce qu'elle était incapable d'expliquer les raisons ou d'aider à trouver une solution à la crise économique mondiale. Sous la perspective orthodoxe, une récession provoquée par une inadéquation de la demande de biens par rapport à l'offre se résout grâce au marché assez rapidement par les réductions de prix. Pour de nombreux observateurs contemporains, il semblait que le marché ne fonctionnait plus. En outre, il était présumé que les prix baisseraient suffisamment si la concurrence régnait, mais une grande partie de l'industrie américaine semblait alors dominée par des entreprises géantes qui pouvaient maintenir les prix à des niveaux artificiellement hauts, résistant à la loi ordinaire de l'offre et de la demande afin de maintenir leurs propres profits

¹ «A *pool* in the meat packing industry was organized as early as 1885; and since that date *pools* of one kind or another have been maintained almost steadily. The *pool* of 1885 determined the quantity of meat that each member might ship, and by this means succeeded in exercising considerable control over the price of meat. In 1893 a more complete and effective agreement was entered into. As the result of this agreement the representatives of *Swift and Company*, *Armor and Company*, and *Morris and Company* held weekly meetings, which were occasionally participated in by representatives of the *Cudahy Packing Company*, and *Hammond and Company*. At these meetings, each of the companies reported on its shipments into designated territories during the previous week and on the prices received. These reports served as the basis for the payment of fines for overshipments (40c. per 100 lbs.), and for the allotment for the ensuing week. In order that full secrecy as to the arrangements might be maintained and the consequences of legal proceedings avoided, the parties to this agreement were designated by certain letters of the alphabet rather than their real names».

² «In the tobacco industry an international *pool* providing for a division of the field was effected. In September, 1902, the *American Tobacco Company* (the American trust) and the *Imperial Tobacco Company* (a British combination) entered into an agreement whereby the trade of the United States, Cuba, Puerto Rico, Hawaii, and the Philippines, was reserved to the *American Tobacco Company*, and the trade of Great Britain to the *Imperial Tobacco Company*».

élevés, même au détriment de l'économie américaine. En effet, les premières études de Bain (1951, 1954) sur les hypothèses de son paradigme Performance-Comportement-Structure ont analysé les données du milieu de la Grande Dépression. Ainsi, ce modèle se présentait à un moment où, non seulement le fonctionnement du marché, mais aussi la théorie économique du marché (concurrentiel) semblaient insuffisants pour expliquer certaines dynamiques. Bien sûr, après les années 1930, l'attention de la *Bain-type IO* s'est déplacée vers les conséquences du « pouvoir de marché » dans une économie qui n'est pas en dépression. Cependant, la croyance fondamentale de la *Bain-type* théorie demeurerait inchangée: le contrôle et l'affaiblissement de la concurrence par les entreprises ayant un pouvoir sur le marché étaient les forces économiques qui dominent dans l'économie étasunienne, en lieu et place de firmes qui se concurrencent pour fabriquer un produit, à moindre coût que les consommateurs préfèrent. La politique publique des années 1970 a largement puisé dans l'apport de la *Bain type IO*, donnant suite à de nombreuses initiatives pour contrer la concentration industrielle.

1.3. LA PERSPECTIVE SCHUMPETÉRIENNE

Mason (1951) fait valoir que le discours de Schumpeter sur le processus de destruction créatrice (1950, chapitres 7 et 8) est un argument puissant contre la politique antitrust, en particulier, contre ceux qui relient la grande entreprise à des moyens néfastes de recherche de profits. En fait, Schumpeter prétend que la valeur sociale des diverses structures du marché, notamment les industries concentrées, ne peut être évaluée en employant une vision statique de la concurrence, dans laquelle l'accent serait mis sur la façon dont le prix est déterminé pour les produits et les processus qui sont immobiles. Selon lui:

Le point essentiel à saisir est qu'en traitant du capitalisme, nous traitons d'un processus évolutif [...] L'impulsion fondamentale qui définit et maintient le moteur capitaliste en mouvement provient des nouveaux biens de consommation, des nouvelles méthodes de production ou de transport, des nouveaux marchés, des nouvelles formes d'organisation industrielle que l'entreprise capitaliste crée [...] la concurrence qui nécessite un avantage décisif sur le coût ou la qualité et qui ne s'attaque pas aux limites des profits et des produits des firmes existantes, mais à leurs fondements et à leurs existences même. [Schumpeter, 1950, pp. 82- 84]¹.

Schumpeter considère que le but des entreprises est de saisir les opportunités concurrentielles en créant ou en adoptant des innovations qui rendent les positions concurrentes obsolètes²: « ce type de concurrence est beaucoup plus efficace que l'autre (la concurrence des prix sur des produits existants) tel que l'est un bombardement en comparaison au forçage d'une porte » (Schumpeter, 1950, p. 84). Il lie l'échelle et la portée de la firme qui cherche une innovation radicale à la possession de pouvoir de monopole. Ce faisant, il cherche à renverser la présomption de l'organisation industrielle introduite par Bain où le pouvoir de monopole a nécessairement des conséquences sociales négatives. Schumpeter³ (1950, p. 88) souligne que l'investissement dans l'innovation radicale est intrinsèquement risqué « comme tirer sur une cible qui n'est pas seulement indistincte mais

¹ «The essential point to grasp is that in dealing with capitalism we are dealing with an evolutionary process[...]The fundamental impulse that sets and keeps the capitalist engine in motion comes from the new consumers' goods, the new methods of production or transportation, the new markets, the new forms of industrial organization that capitalist enterprise creates[...]competition which commands a decisive cost or quality advantage and which strikes not at the margins of the profits and outputs of the existing firms but at their foundations and their very lives».

² «This kind of competition is as much more effective than the other as a bombardment is in comparison with forcing a door».

³ «Long-range investing under rapidly changing conditions, especially under conditions that change or may change at any moment under the impact of new commodities and technologies, is like shooting at a target that is not only indistinct but moving — and moving jerkily at that».

mobile » compte tenu des engagements financiers requis et de la « menace toujours présente » de la concurrence, et donc :

Les pratiques restrictives de monopole peuvent faire beaucoup pour stabiliser le navire et pour atténuer les difficultés temporaires [...] des restrictions de ce type [des prix qui semblent prédateurs et des restrictions de la production] sont des incidents souvent inévitables, d'un processus d'expansion à long terme qu'elles protègent plutôt que n'entravent. [Schumpeter, 1950, pp. 87-88]¹

Ainsi, Schumpeter estime que les entreprises qui peuvent exercer un pouvoir de monopole sont davantage incitées à développer des innovations révolutionnaires. Le pouvoir de marché *ex ante* fournit à la firme les moyens financiers nécessaires pour investir dans une innovation risquée. Le potentiel de pouvoir de marché *ex post* constitue une incitation puissante à réaliser ces investissements.

1.4. LE RENOUVEAU DE LA THÉORIE DES PRIX AVEC L'ÉCOLE DE CHICAGO

L'apport de l'école de Chicago a émergé, en partie, pour contourner les initiatives de politique publique faisant suite à la *Bain type IO*, obtenant son *momentum* initial à partir d'un effort pour comprendre la logique économique des restrictions juridiques sur les firmes et les pratiques commerciales observées dans le monde réel. Les chercheurs de la tradition de Chicago ont reconfirmé, grâce à un renouveau de l'application de la théorie des prix, l'efficacité des mécanismes du marché dans l'amélioration du bien-être. La théorie de la firme chez ce courant de pensée, considère implicitement que les firmes existent pour améliorer l'efficacité dans la production et la distribution. Cependant, cet objectif est, du point de vue de la firme, un optimum de deuxième rang seulement. Comme décrit dans l'article séminal de Stigler (1968, p. 39):

Le présent article accepte l'hypothèse selon laquelle les oligopoles souhaitent faire collusion pour maximiser les profits conjoints [...] Les profits combinés de l'ensemble des firmes dans un secteur sont maximisés lorsqu'elles agissent ensemble comme monopole².

Néanmoins, Stigler poursuit en soulignant que la collusion efficace nécessite un suivi et un renforcement qui représentent souvent un poids prohibitif pour la firme, étant donné que chaque partie est incitée à tirer profit « *chisel* » de l'accord. En raison de ces coûts élevés, l'école de Chicago affirme que la collusion effective n'est pas susceptible de persister (et donc ne risque pas de se produire). Ainsi, la grande taille observée et les rendements supérieurs à la normale, sont dus au différentiel d'efficacité de la firme en matière de production et de distribution par rapport à ses concurrents.

La tradition de Chicago applique des concepts centraux de la théorie des prix néoclassiques, en particulier, ceux du comportement de maximisation de profit et de la concurrence tout en relâchant plusieurs hypothèses critiques du modèle de concurrence parfaite. Comme Demsetz le remarque³ dans Kitch (1983, p. 204) :

¹ « *restrictive monopoly practices may do much to steady the ship and to alleviate temporary difficulties[...] restrictions of this type [prices that seem predatory and restrictions of output] are[...]often unavoidable incidents, of a long-run process of expansion which they protect rather than impede*».

² «*The present paper accepts the hypothesis that oligopolists wish to collude to maximize joint profits [...] The combined profits of the entire set of firms in an industry are maximized when they act together as a monopolist*».

³ « *all the conclusions [of the Chicago school] derive from the attempt of maximizers to overcome certain kinds of costs impediments [...] That approach was contrary to what was then the general approach in the literature,*

Toutes les conclusions [de l'école de Chicago] dérivent de la tentative de *maximisateurs* de surmonter certains types d'obstacles de coûts ... Cette approche était contraire à ce qui était alors l'approche générale dans la littérature, qui était, chaque fois que vous voyiez quelque chose qui était particulier en termes de cadre du modèle de la concurrence parfaite, d'évoquer mystiquement le mot monopole et d'arrêter l'analyse là-bas.

De même, les commentaires de Aaron Director¹ concernant le retour aux explications basées sur l'efficacité du comportement économique indiquent que l'approche de l'école de Chicago « n'était pas une nouvelle façon de regarder le monde, seulement une vieille façon de regarder le monde » (Kitch, 1983, p. 201).

Par ailleurs, une des hypothèses centrales dans la tradition de Chicago est celle d'admettre un coût pour l'information. La reconnaissance des coûts d'information est un argument à l'encontre la *Bain-type IO* qui voit dans la publicité une barrière (artificielle) à l'entrée érigée pour créer et préserver le pouvoir de monopole. En effet, dans la tradition de Chicago, la publicité est une fonction économique précieuse pour fournir de l'information aux consommateurs, en réduisant le coût de la recherche des prix pertinents (Stigler, 1968) et pour confirmer la qualité de la marchandise. Comme le commente Demsetz² (1975, p. 173):

Qu'est-ce que cela signifie de dire que les dépenses publicitaires et les dépenses en capital constituent des barrières à l'entrée ? L'une des significations est que les firmes doivent faire de telles dépenses pour produire et communiquer sur les produits qu'elles espèrent vendre. De telles dépenses ne sont pas plus des barrières que ne le sont les dépenses en main-d'œuvre et en matériel. Une deuxième signification est que les firmes existantes sont plus efficaces dans l'emploi de ces intrants que les firmes qui ne sont pas encore dans l'industrie. Si tel est le cas, les firmes existantes méritent des applaudissements, et non un démantèlement.

L'école de Chicago a fourni des explications basées sur l'efficacité pour un certain nombre d'autres pratiques, considérées dans la tradition de la *Bain-type IO* comme monopolistiques. Par exemple, le degré d'intégration verticale a été lié à l'efficacité avec laquelle les fournisseurs extérieurs peuvent ou non approvisionner la firme, durant les différentes étapes du cycle de vie du produit (Stigler, 1968). Pour l'école de Chicago, la taille et l'envergure (*scope*) de la firme sont déterminées par son efficacité. Si la firme peut faire des gains d'efficacité, elle croîtra; sinon, elle rétrécira, car les concurrents éroderont la source de son avantage. McGee (1974, p.101) le fait valoir explicitement³:

which was, every time you saw something that was peculiar in terms of the framework of the perfect competition model, to mystically conjure up the word monopoly and stop the analysis right there».

Ces propos de Demsetz sont rapportés dans l'article de Kitch (1983, p.204) faisant suite à la réunion d'économistes et des juristes ayant participé à une conférence sur l'*Intellectual History of Law and Economics*, en réponse à l'appel du *Law and Economics Center* à l'*Emory University* et le *Department of Economics* of the University of California. Un document source fut rédigé et publié dans *Le Journal of Law and Economics*, Vol. 26, No. 1 (Apr., 1983), pp. 163-234.

¹ Aaron Director fut un célèbre professeur de droit à l'Université de *Chicago Law School*. Il joua un rôle central dans le développement de l'école de Chicago et d'analyse économique du droit.

² Cité dans Conner (1991, p. 129): «*What does it mean to say that advertising expenditures and capital outlays constitute barriers to entry? One meaning is that firms must make such expenditures if they are to produce and communicate about the commodities they hope to sell. Such expenditures are no more barriers than are expenditures on labor and material. A second meaning is that existing firms are more efficient in the employment of such inputs than are firms not yet in the industry. If this is so, the existing firms deserve applause, not divestiture».*

³ «*We live in a complex and uncertain world. Individuals are not all alike. The teams that make up business firms are not alike, and the effectiveness of firms differs. In the usual textbook analysis of economies of size, costs are determined by a firm's size. In the real world, it is often the other way around: the size of a firm is determined or strongly influenced by the cost level efficiencies) that it manages to achieve».*

Nous vivons dans un monde complexe et incertain. Les individus ne sont pas tous semblables. Les équipes qui composent les entreprises ne sont pas semblables, et l'efficacité des entreprises diffère. Dans l'analyse habituelle des manuels qui traitent des économies de taille, les coûts sont déterminés par la taille d'une entreprise. Dans le monde réel, c'est souvent l'inverse: la taille d'une entreprise est déterminée ou fortement influencée par les niveaux de coûts [efficacités] qu'elle réussit à atteindre.

Comme l'indique ce passage, l'idée sous-jacente de la vision de différentielle d'efficacité est la reconnaissance d'intrants non-homogènes et de forces entravant la mobilité des intrants. À certains moments, cependant, l'école de Chicago considère que les gains d'efficacité découlent principalement de la réalisation d'économies d'échelle. Cela apparaît d'autant plus clairement dans les critiques faites par les auteurs de la tradition de Chicago à *la Bain-type IO*, notamment sur ses prescriptions de politique publique (McGee, 1974).

Tableau 2.1. Principaux apports des approches de la firme antérieures aux années 1970

Le courant de pensée	Principaux apports pour la théorie de la firme
L'approche néoclassique	<ul style="list-style-type: none"> • La firme est un point qui combine les inputs ; • Le schéma de production est identifié aisément ; • Toutes les ressources sont mobiles ; • Les firmes sont homogènes, l'information est complète et parfaite ; • La taille et l'envergure de la firme ne sont pas des questions centrales pour l'analyse.
<i>La Bain-type IO</i>	<ul style="list-style-type: none"> • L'environnement (autres firmes, politiques publiques) pose de sérieuses contraintes à la firme ; • Des rendements supérieurs à la normale (RSN) persistants sont possibles ; • La restriction de l'output par des actions monopolistiques ou collusoires, ou l'investissement dans des barrières à l'entrée (artificielles) sont les premières sources de RSN persistants ; • C'est l'industrie et non la firme qui constitue l'unité d'analyse pertinente pour comprendre les RSN ; • L'organisation interne de la firme n'est pas une variable importante pour l'analyse ; • Le comportement de la firme est étroitement lié à la structure de l'industrie (SCP de Bain).
L'analyse de Schumpeter	<ul style="list-style-type: none"> • Des RSN peuvent conduire à une nouvelle forme de concurrence ; • La vision entrepreneuriale est au cœur de la firme ; • Des imitateurs potentiels existent toujours ; • Les RSN résultent plutôt d'innovations révolutionnaires.
L'école de Chicago	<ul style="list-style-type: none"> • La raison d'être des firmes est la recherche de l'efficacité dans la production et dans la distribution ; • La taille et l'envergure de la firme témoignent des niveaux d'efficacités qu'elle a atteints dans la production et la distribution.

Source : Nous l'avons établi en nous appuyant sur Conner (1991).

Maintenant que les principes centraux de la firme contenus dans la littérature dominante jusqu'aux années 1970, ont été mis en perspective, nous abordons dans ce qui suit les nouvelles approches pour l'appréhension de la firme et de ses modes de coordination. En effet, durant le dernier quart du XX^e siècle, les firmes ont été influencées par un certain nombre de facteurs qui ont bouleversé leur organisation. D'une part, l'application de nouvelles méthodes

managériales, une concurrence accrue et de nouveaux modes de coordination inter-firmes (grâce aux TIC). D'autre part, l'émergence de prestataires de services spécialisés, exploitants des « niches » dans tous les domaines et une consolidation du pouvoir de l'actionnariat devenu plus « court-termiste ». Dès lors, les firmes ont eu tendance à se recentrer sur leur métier de base. L'enjeu étant de simplifier leur gestion en réduisant leur taille et en limitant le spectre de leurs activités, tout en favorisant une plus grande division du travail et, en conséquence, une plus grande productivité. Cette évolution des pratiques a été accompagnée par le développement de nouveaux outils d'analyse qui tentent de comprendre les motivations et les décisions des firmes concernant leur organisation et leurs pratiques d'externalisation. Principalement: les approches contractuelles de la firme et les approches par compétences.

2. LES APPROCHES CONTRACTUELLES

La contribution majeure de Coase (1937), met les bases des approches contractuelles qui permettent d'appréhender les logiques d'intégration/externalisation au sein de la firme. Il a été le pionnier à expliquer que les firmes et l'échange sur le marché sont des méthodes alternatives pour coordonner la production: « [...] la marque distinctive de la firme est la suppression du mécanisme des prix » (Coase, 1937, p. 389). Par conséquent, la question à aborder dans la compréhension de la l'existence des firmes est « [...] la base sur laquelle, en pratique, ce choix entre alternatives est effectué » (Coase, 1937, p. 389).

Au cœur de l'analyse coaseienne, se trouve le constat que « [...] l'exploitation d'un marché coûte quelque chose et, en formant une organisation et en permettant à une autorité (un entrepreneur) de diriger les ressources, certains coûts de gestion des affaires sont économisés » (Coase, 1937, p. 392). Le coût de la négociation des contrats pour les intrants a été considéré comme particulièrement important¹:

Un facteur de production (ou le propriétaire de celui-ci) ne doit pas faire une série de contrats avec les facteurs avec lesquels il coopère au sein de la firme, comme cela serait nécessaire, bien sûr, si cette coopération résultait directement du fonctionnement du mécanisme des prix. Pour cela, des séries de contrats sont remplacées par un seul (Coase, 1937, p. 391).

Ainsi, les firmes existent pour éviter (économiser sur) les coûts de la réalisation du même échange entre entrepreneurs autonomes. En appliquant une analyse marginale « [...] une firme tendra à se développer jusqu'à ce que les coûts d'organisation d'une transaction supplémentaire au sein de la firme deviennent égaux aux coûts d'exécution de la même transaction au moyen d'un échange sur le marché libre ou aux coûts d'organisation dans une autre firme. »² (Coase, 1937, p. 395).

L'idée de Coase était que, pour aborder non seulement le problème existentiel des firmes, mais aussi les limites efficaces et les problèmes internes d'organisation, il fallait ajouter le concept de coût de transaction à l'appareil théorique de prix. L'internalisation de certaines transactions pertinentes en raison de leurs coûts de transaction élevés sur le marché, rendait intelligible l'existence des firmes. En plus des coûts de la gouvernance interne, il a expliqué les limites efficaces de la firme et l'organisation interne de la firme.

Après trois décennies sans réel attrait pour l'analyse Coasienne, elle fut ravivée par Alchian et Demsetz (1972) et Williamson (1975). Ce sont les deux premières contributions

¹ «A factor of production (or the owner thereof) does not have to make a series of contracts with the factors with whom he is co-operating within the firm, as would be necessary, of course, if this cooperation were as a direct result of the working of the price mechanism. For this series of contracts is substituted one ».

² « [...] a firm will tend to expand until the costs of organizing an extra transaction within the firm become equal to the costs of carrying out the same transaction by means of an exchange on the open market or the costs of organizing in another firm ».

classiques aux approches contractuelles de la firme, et tout comme les deux sont issues de la contribution fondatrice de Coase, elles ont elles-mêmes donné naissance à des branches divergentes dans la perspective contractuelle globale. Le point de vue général sur la ramification des travaux d'Alchian et Demsetz est de dire que leur analyse et les contributions qui ont pris appui sur elle – la perspective des « nœuds de contrats » suivant Jensen et Meckling (1976) – se caractérisent par une approche néoclassique. La théorisation de Williamson et celles inspirées par lui sont, en contraste, caractérisées par l'emprunt d'un certain nombre de concepts et d'idées non néoclassiques, le concept simonien de rationalité limitée étant l'exemple le plus édifiant. Bien que ces deux approches contractuelles aient isolé quasiment les mêmes questions que celle de l'analyse pionnière de Coase : Quelle est la nature précise des coûts de transaction ? Comment sont-ils mieux opérationnalisés ? Qu'est-ce qui détermine le poids des coûts hiérarchiques ? etc., elles ont donné des réponses plutôt différentes. C'est ce que nous allons voir dès à présent.

2.1. LA THÉORIE DES COÛTS DE TRANSACTION

Williamson (1975) est un auteur néo-institutionnaliste qui a développé suivant Coase, la théorie des coûts de transaction (TCT). Ces coûts sont induits par trois actions principales :

- La négociation ;
- Le suivi et ;
- Le contrôle de tout contrat.

Partant de là, il cherche les formes organisationnelles de la production qui minimisent les coûts de transaction. Dans sa démarche, il pose deux hypothèses: la rationalité limitée et l'opportunisme des agents économiques. Le concept de rationalité limitée utilisé par Williamson, trouve son origine dans les recherches réalisées par Herbert Simon. Ce dernier affirme que « Rien n'est plus important pour établir notre programme de recherche et pour instruire nos méthodes de recherche que notre vision de la nature des êtres humains dont nous étudions le comportement »¹ (Simon, 1985, p. 303). Le domaine de la cognition² selon Williamson renferme, à la fois, les limites de la rationalité, selon lesquelles les acteurs humains sont raisonnablement rationnels, mais seulement de manière limitée (à la manière de Simon), et la capacité des acteurs humains à faire des prédictions réalisables.

Les deux hypothèses posées par Williamson ont deux implications majeures. La rationalité limitée implique qu'il est impossible de conclure des contrats complets – donc il y aura des lacunes, des erreurs, des omissions et autres. L'opportunisme des agents économiques signifie que ces derniers sont prêts à utiliser la ruse pour avoir plus que ce qui a été convenu lors de la rédaction du contrat. L'auteur identifie deux types d'opportunisme :

- Un opportunisme *ex ante* à la rédaction du contrat (ex. un fournisseur qui ment sur ses capacités à approvisionner la firme dans les délais);
- Un opportunisme *ex post* à la rédaction du contrat (ex. un fournisseur qui triche sur la nature des matières premières utilisées dans les intrants qu'il fournit).

De plus, Williamson insiste sur la notion d'opportunisme en présence d'actifs spécifiques. Nous rappelons qu'un actif est dit spécifique si sa valeur dans des utilisations

¹ «Nothing is more important in setting our research agenda and informing our research methods than our view of the nature of the human beings whose behavior we are studying».

² Ensemble des structures et activités psychologiques dont la fonction est la connaissance, par opposition aux domaines de l'affectivité (Larousse dictionnaire en ligne).

alternatives est plus faible que dans son utilisation présente. Williamson distingue cinq catégories d'actifs spécifiques¹:

- Physiques (des moules utilisés pour fabriquer des pièces en matière plastique) ;
- Localisés (une proximité géographique entre un client et un fournisseur) ;
- Humains (le capital humain accumulé par un salarié possédant une longue expérience dans une même firme) ;
- Dédiés (un système informatique entre un client et un fournisseur) ;
- Incorporels (l'image de marque).

La spécificité des actifs est utile pour l'analyse dans la mesure où les propriétaires d'actifs spécifiques, doivent maintenir leur relation contractuelle. Comparés à des actifs dits génériques, ils sont créateurs d'une richesse qualifiée de quasi-rente. Cependant, les actifs spécifiques ont un point faible de taille, ils se dévalorisent rapidement lorsque le contrat est rompu car ils ne sont pas interchangeables, et donc, difficilement redéployables. Pour cela, les dépenses encourues pour l'acquisition de tels actifs sont dites irrécouvrables « *sunk* ».

La spécificité des actifs est étroitement liée à la notion de *hold-up*. Cela s'explique par l'impossibilité d'anticiper contractuellement tous les cas qui peuvent survenir postérieurement à la signature du contrat. Par conséquent, en présence d'un actif spécifique, l'une des deux parties peut sournoisement tirer profit de ce type d'investissements, qui ne sont pas aisément redéployable². Par exemple, l'acheteur peut être incité à demander au fournisseur de baisser ses prix, profitant du fait que ce dernier ne pourra trouver un nouveau client dans l'immédiat, ou alors le fournisseur peut doubler son prix ayant conscience que son client ne peut recourir rapidement et sans coûts à un autre fournisseur. Dans ce cas de figure, l'opportunisme est un obstacle à l'échange puisque la possibilité de substituer un contrat par un autre est coûteuse. À l'opposé, en l'absence d'actifs spécifiques, l'opportunisme n'est plus une contrainte parce qu'un contractant lésé peut changer de partenaire sans coût ni délai.

De ce qui précède, il peut être déduit que c'est le triptyque rationalité limitée, comportement opportuniste et actifs spécifiques, qui détermine le niveau des coûts de transaction à supporter lors de l'échange et, par voie de conséquence, le choix par les agents économiques des « structures de gouvernance » (mécanisme contractuel de pilotage des transactions) à même de minimiser ces coûts.

Williamson (1991), relie le degré de spécificité des actifs au niveau des coûts de transaction, ce faisant, il propose trois structures de gouvernance:

- Le marché (contrat de vente commerciale, contrat fugitif ou *spot*) ;
- La forme hybride (par exemple un contrat de long terme entre un client et un fournisseur, à l'instar de la S-T) ;

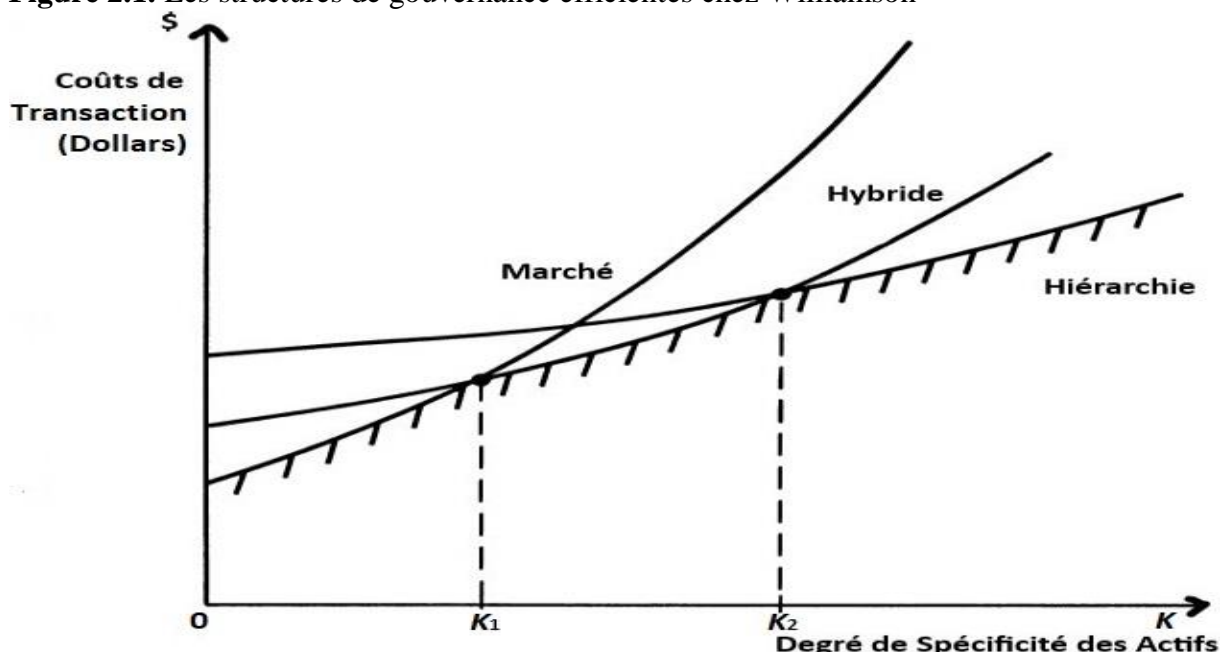
¹ Il faut noter que des auteurs ont ajouté d'autres types de spécificité des actifs. Malone *et al.* (1987) ont ajouté les actifs avec une spécificité due au temps, dont la valeur est fortement tributaire de leur utilisation dans une période de temps précise et relativement limitée. Zaheer et Venkatraman (1994) reconnaissent quatre dimensions de la spécificité des actifs dues: à la localisation, à l'humain, physiques et dédiés. En outre, ils définissent deux dimensions de la spécificité de l'actif dans leur étude: la spécificité de l'actif humain et la « spécificité des actifs due aux procédures », où la spécificité de l'actif humain traite du degré auquel les compétences, les connaissances et l'expérience du personnel sont spécifiques au processus de l'activité économique. La spécificité procédurale de l'actif intègre quant à elle des notions de spécificité de l'actif humain et se réfère à la mesure dans laquelle les flux de travail et les processus sont personnalisés pour répondre à l'exigence de l'exploitation des facteurs de production.

² Il faut penser ici à un composant avec des dimensions spécifiques, des caractéristiques particulières qui ne s'adapte qu'à un seul type de produit...

- La hiérarchie (la firme) (contrat de travail, intégration verticale).

Pour être plus explicite, le degré de spécificités des actifs détermine le niveau des coûts de transactions de l'échange et, à son tour, détermine le choix de la structure de gouvernance efficiente (voir Figure 2.1).

Figure 2.1. Les structures de gouvernance efficientes chez Williamson



Source : Williamson (1991, p.284)

La logique qui commande les structures de gouvernance efficientes chez Williamson est qu'à mesure que les coûts de transaction augmentent, la transaction devra être soustraite du marché pour faire d'abord l'objet d'un contrat hybride et, si les coûts de transaction sont encore plus élevés, la transaction devra carrément être internalisée par la firme au moyen d'une intégration verticale.

Williamson dans sa démarche, maintient l'opinion de Coase selon laquelle les firmes existent pour éviter les coûts d'utilisation du mécanisme de prix du marché. Il accorde une attention particulière aux échanges dans lesquels le potentiel opportuniste est important. Un tel potentiel existe lorsque trois conditions sont réunies simultanément :

- Spécificité de l'actif ;
- Petit nombre de *transacteurs* potentiels ; et
- Informations imparfaites.

La spécificité de l'actif impose une condition de dépendance au propriétaire de l'actif spécifique A, parce que la valeur de A dépend de la présence d'un autre input B, à qui le premier est spécifique. Le petit nombre de *contracteurs* renforce cette dépendance, car A ne peut pas trouver un suppléant à B sans coûts, si les services de B venaient à être retirés. Les informations imparfaites signifient que : (i) des contrats contingents complets ne peuvent être écrits et (ii) avec des contrats incomplets, la connaissance, *a priori*, des actions ultérieures de B ne peut pas être entièrement intégrée dans la détermination du prix d'emploi *ex ante* de A. Ainsi, A ne peut pas annuler le risque d'opportunisme ultérieur de B par ajustement *ex ante* du prix des services d'A. En utilisant l'hypothèse qu'au sein des firmes, « une attitude de maximisation combinée du profit et du résultat est à prévoir » (Williamson, 1975, p. 29),

l'auteur conclut que les firmes existent lorsque le potentiel opportuniste est significatif, afin de diminuer ce potentiel. Si la spécificité des actifs, le petit nombre d'entrepreneurs et les informations imparfaites ne sont pas significatifs, les transactions entre entrepreneurs (contracteurs) indépendants domineront et l'externalisation pourra être privilégiée.

Dans le cadre de la démarche de Williamson, la taille et l'envergure (*scope*) de la firme dépendent, comme dans la spécification originale de Coase, des économies ou de l'augmentation de coûts selon que la transaction, ait lieu au sein de la firme, par opposition à l'obtention des mêmes services d'intrants par contrat de marché.

L'autre angle d'analyse des approches contractuelles est celui initié par Alchian et Demsetz (1972). Il ne se focalise pas tant sur la rationalité limitée ou la spécificité des actifs, mais plutôt sur les risques de perte d'efficacité quand la production se fait en équipe.

2.2. LA FIRME COMME NŒUD DE CONTRATS ET LES RELATIONS D'AGENCE

L'idée que la firme est un nœud de contrats « *nexus of contracts* » remonte à Alchian et Demsetz (1972). Elle fut prolongée par Jensen et Meckling (1976). La théorie des incitations (TI) est le support théorique principal de cette conception.

Alchian et Demsetz (1972) considèrent que le marché est la forme d'organisation la plus efficace, parce qu'il fournit le maximum d'incitations à l'effort et à l'intensité du travail. L'explication est simple, chaque individu est rémunéré proportionnellement à sa productivité. Si cela était vérifié dans le monde réel, autrement dit, si le marché était le reflet de la productivité individuelle, la firme n'aurait pas de raison d'exister. Or, Alchian et Demsetz, ont analysé le travail en équipe avec l'exemple d'une équipe qui charge des colis lourds dans un camion. Dans cette situation, en ne comptabilisant que le nombre de colis chargés à bord du camion, il est impossible de déterminer sans risque d'erreur la productivité individuelle de chaque membre de l'équipe. Par ailleurs, compte tenu des effets de synergie, le résultat du travail en coopération des membres de l'équipe est supérieur à la somme du travail de chaque individu pris séparément. La conséquence de cette description est que les travaux caractérisés par la coordination d'une équipe, ne permettent pas de mesurer la productivité individuelle. Ce qui peut inciter les individus à adopter le comportement du passager clandestin, resquilleur ou « *free rider* » ce qui témoigne de l'existence d'un aléa moral¹, car chacun ne supporte qu'une partie de la baisse de productivité. Pour dépasser ce problème, Alchian et Demsetz propose de mesurer l'input individuel plutôt que l'output collectif moyennant un système de monitoring.

Cependant, les auteurs sont confrontés à une autre problématique, celle de savoir qui va contrôler le contrôleur. La solution proposée se base sur deux éléments :

- La rémunération du contrôleur doit être corrélée au résultat de l'équipe ;
- Le contrôleur doit avoir des droits supplémentaires : droit de passer les contrats avec les propriétaires des autres inputs, notamment les salariés, droit d'allouer les tâches et de donner les instructions, droit de modifier la composition de l'équipe, droit de vendre l'ensemble des droits précédents.

Dès lors, Alchian et Demsetz rattachent cette forme d'organisation à la firme capitaliste entrepreneuriale. Le contrôleur correspond à l'entrepreneur capitaliste. Dirigeant la firme, il

¹D'ailleurs l'approche adoptée par Alchian et Demsetz est qualifiée de solution pour l'aléa moral « *firm as a solution to moral hazard in teams approach* ».

est un agent central qui, outre le droit de percevoir le revenu résiduel (le profit), détient le droit de céder ses autres droits.

Dans l'analyse initiale d'Alchian et Demsetz (1972), l'existence de la firme est explicable en termes de problèmes d'incitation qui surviennent lorsque la production en équipe est combinée avec des informations asymétriques et des tendances opportunistes. Les resquilleurs (*shirkers* ou *free-riders*) n'ont pas à supporter le coût social total de leurs actions, ce qui va pérenniser la resquille. Il s'agit là d'une interaction de type classique de « dilemme du prisonnier ». La façon d'internaliser ces externalités négatives (comportement de resquille) est de mettre en œuvre la structure institutionnelle connue sous le nom de « firme capitaliste classique », caractérisée par l'existence d'un système d'observation et de contrôle (*monitor-residual claimant*) appelé créancier résiduel, qui permet d'évaluer l'effort de chacun. Ce contrôleur peut conclure des contrats avec d'autres propriétaires d'intrants. Les forces du marché garantissent un suivi efficace de la production de l'équipe, grâce à la structure incitative à laquelle le contrôleur est confronté. Par conséquent, les firmes viables sont celles qui réussissent à minimiser les coûts (de mesure et de contrôle) impliqués dans la surveillance de la production de l'équipe.

En résumé, pour Alchian et Demsetz, la firme, réduite à un système de mesure de la performance individuelle et d'incitation, émerge quand le marché est dans l'incapacité d'assurer la production en équipe de façon optimale, et la forme d'organisation optimale correspond alors à la firme capitaliste classique, entrepreneuriale. Ils réduisent ainsi la firme à une structure purement contractuelle.

Jensen et Meckling (1976) ont prolongé l'analyse de la firme en tant que nœud de contrats. Ils reconnaissent que l'histoire de surveillance contenue dans Alchian et Demsetz (1972) n'est pas limitée à la production en équipe. En effet, la divergence d'intérêt entre les différents acteurs de la vie de la firme fait naître un certain nombre de coûts appelés coûts d'agence. Ils recouvrent notamment les coûts de surveillance consentis par le mandant pour vérifier l'adéquation entre la gestion du mandataire et ses propres objectifs (mise en place de procédures de contrôle, de systèmes d'audit, rémunération du mandataire,...)¹. C'est la préoccupation principale de la théorie de l'agence ou dilemme de l'agence. Jensen et Meckling (1976) définissent la relation d'agence comme un contrat par lequel une ou plusieurs personnes (le principal ou les principaux) engagent une autre personne (l'agent) pour exécuter, en son nom, une tâche quelconque qui implique une délégation de décision à l'agent.

Les deux auteurs considèrent que les relations contractuelles constituent l'essence de la firme, non seulement avec les employés, mais avec les fournisseurs, les clients, les organismes de crédit, etc. Dans cette optique, la firme est un nœud de contrats, tel que représenté dans la Figure 2.2.

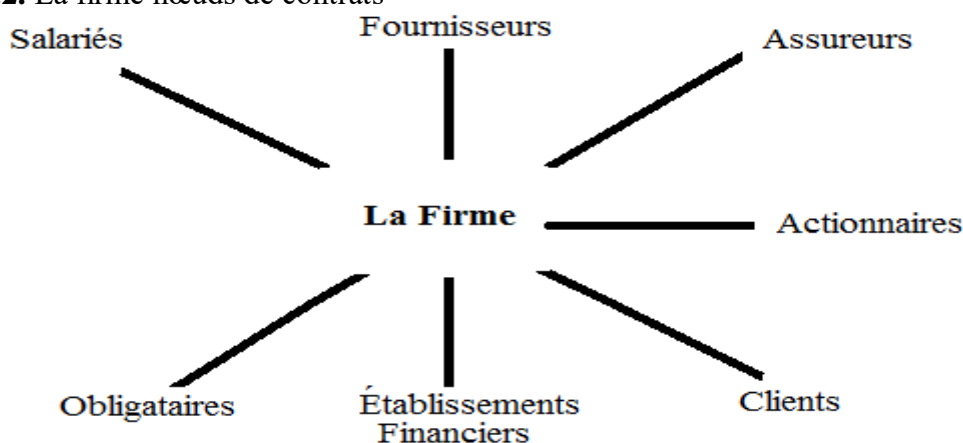
Ainsi les firmes sont des² « fictions légales qui servent tel un nœud (*nexus*) pour un ensemble de relations contractuelles entre des individus ». Une construction artificielle, considérée comme un « individu » par les tribunaux qui abrite l'ensemble des contrats bilatéraux. Personne morale, la firme sert de réceptacle juridique à l'ensemble des contrats. La différence avec la structure contractuelle du marché est extrêmement mince. Sur le marché,

¹Les Échos (2017) sur: https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_couts-dagence.html#afAGLwDTt4KiHtQv.99 (Consulté le 03 Août 2017).

² « *Legal fictions which serve as a nexus for a set of contracting relationships among individuals* » (Jensen & Meckling, 1976, p. 310).

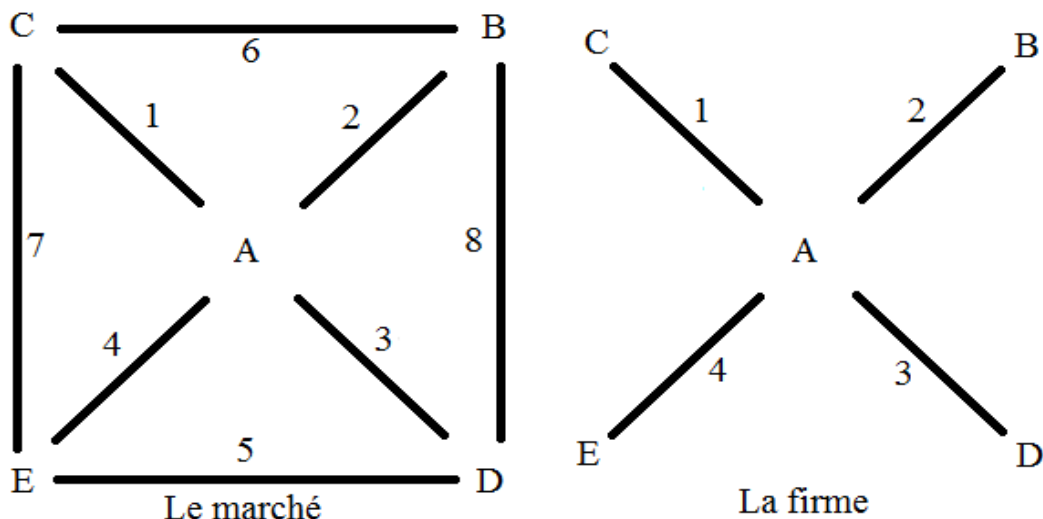
chaque individu doit négocier des contrats avec l'ensemble des autres individus, ce qui aura tendance à multiplier le nombre de contrats. Dans la firme, un agent central, commun à toutes les autres parties, contracte avec chacune d'elles (voir Figure 2.3). L'avantage d'intégrer les contrats (et donc les transactions) au sein de la firme réduit le nombre de contrats bilatéraux nécessaire à la coordination de l'activité économique (dans notre exemple de la Figure 2.3, de 8 si la coordination se fait par le marché à 4 quand elle s'effectue au sein de la firme). De ce fait, l'attention doit être portée sur la caractéristique économique de ces contrats bilatéraux passés par la firme. Or, tous ces contrats prennent la forme d'une relation dite d'agence : un individu appelé le principal, engage une autre personne appelée l'agent pour exécuter une tâche dans son intérêt, et ce en situation d'asymétrie informationnelle. Le cadre d'analyse qui convient pour la relation d'agence est la TI.

Figure 2.2. La firme nœuds de contrats



Source : Baudry (2003, p.17).

Figure 2.3. La structure contractuelle du marché et de la firme



(A,B,...,E): Les agents économiques.
 (1,2,...,8): Le nombre de contrats bilatéraux.

Source: Baudry (2003, p.19).

La TI se développe dans les années 1980. Elle se base sur quatre hypothèses :

- La rationalité substantive des agents économiques qui font leurs raisonnements dans une incertitude probabilisable (univers de risque au sens de Knight) ;

- L'asymétrie de l'information (les principaux sans sous-informés comparés aux agents) ;
- À l'instar du cadre de Williamson, les individus sont opportunistes. Cependant, du fait de la rationalité substantive, l'opportunisme est quelque peu neutralisé par les clauses contractuelles ;
- La présence d'un tiers (tribunal) pour faire respecter les engagements des individus.

Dans son cheminement, cette théorie combine trois facteurs. L'autorité (ou la hiérarchie) empruntée à Coase, le concept d'incomplétude des contrats¹ et les incitations par un système de rémunération. Holmström et Milgrom (1994) opposent deux systèmes d'incitations. Dans le premier, le travailleur est sous l'autorité d'un agent, il utilise les moyens de production de la firme en échange d'un salaire fixe. Dans le deuxième, le travailleur est libre de choisir sa méthode de production, il est propriétaire des facteurs de production et sa rémunération dépend de sa productivité. Le système incitatif est ainsi fonction de la combinaison de trois facteurs : la propriété, l'autorité et le système de rémunération. L'enjeu est de trouver la bonne combinaison de ces trois facteurs endogènes, mais qui sont influencés par trois autres facteurs qui sont, par contre, exogènes: l'incertitude, la spécificité des actifs et les coûts de mesure de l'output. Deux cas de figures peuvent se présenter :

- Soit les coûts de mesure de l'output sont élevés ou les performances du travailleur difficilement évaluables, et donc la rémunération du travailleur dépendra peu de sa productivité, alors Holmström et Milgrom privilégient une relation classique employeur/ employé ;
- Soit l'output est aisément mesurable, alors c'est la transaction de marché (achat/vente) ou le travailleur indépendant (sous-traitance) qui constitue le meilleur système d'incitation.

La perspective contractuelle de la firme va connaître un autre développement avec les travaux de Grossman et Hart (1986). Il s'agit de l'approche de « la firme comme unité de propriété » est plus communément appelée la nouvelle théorie des droits de propriété² ou la théorie des contrats incomplets de la firme.

2.3. LA THÉORIE DES CONTRATS INCOMPLETS

La théorie des contrats incomplets (TCI), repose sur les fondements suivants : (i) rationalité substantive (comme la TI) ; (ii) information symétrique ; et, dans une large mesure, sur (iii) les travaux de Williamson relatifs à l'incomplétude des contrats. Les premières contributions à cette approche comprennent notamment Grossman et Hart (1986) et Hart (1995). L'intérêt particulier accordé à la problématique du *hold-up* et à l'incomplétude des contrats est dû au fait qu'aucune tierce partie n'est capable de « vérifier » *ex post*, l'état réel de certaines variables centrales non observables de l'interaction entre les agents. Par exemple, le niveau d'investissement en capital physique (une technologie très complexe) ou humain (l'effort des ingénieurs en matière de recherche et développement) réalisé par les parties au contrat.

L'idée centrale dans l'approche des droits de propriété est que, comme les contrats sont incomplets, l'allocation des droits de contrôle affecte les incitations auxquelles les personnes sont confrontées, et donc leur comportement et l'allocation des ressources. Cette théorie définit la propriété d'un actif comme la possession des droits de contrôle résiduels sur cet

¹ L'analyse sur les contrats incomplets sera abordée dans la sous-section 2.3.

² En référence à l'ancienne théorie des années 1960, représentée notamment par Alchian et Demsetz.

actif¹. La firme est définie comme une collection d'actifs non humains (actifs physiques mais également immatériels, comme des brevets, une marque,...) détenus conjointement. Cela signifie, par exemple, que la distinction entre un entrepreneur indépendant et un salarié, nécessite de savoir qui possède les actifs non humains avec lesquels l'agent travaille. Un entrepreneur indépendant possède ses propres « outils » contrairement à un employé.

La relation clients-fournisseurs est ainsi au cœur de la TCI et la préoccupation majeure est de savoir comment et pourquoi la propriété des actifs peut avoir un rôle important. L'explication est que dans un monde de contrats incomplets, la propriété des actifs (c'est-à-dire, avoir des droits de contrôle résiduels) peut servir de source de pouvoir. Étant donné que les contrats incomplets comportent des lacunes (ou des ambiguïtés), il est nécessaire de savoir qui peut prendre des décisions dans ces situations non contractuelles². Pour la théorie des droits de propriété, c'est le propriétaire. Cet apport est d'une grande utilité, car s'il y a, par exemple, deux firmes distinctes C et F, alors la direction de chaque firme peut prendre des décisions pour sa firme dans les situations non contractuelles. En revanche, si C prenait possession de F, alors la direction de C pourrait prendre des décisions pour C et F concernant les cas non contractuels. Pour en comprendre les implications, il faut imaginer que F fournit C en intrants nécessaires à son processus de production. Dans le cas où C et F sont des firmes distinctes, la direction de F pourrait menacer de retirer ses actifs et son propre travail, si les deux firmes ne peuvent pas s'entendre sur les modalités d'une augmentation de l'approvisionnement en inputs. Dans l'autre cas, où C possède la firme F, F ne peut que menacer de retirer son travail. Cette dernière menace est plus faible que la première. De telles différences de pouvoir, affecteront la distribution du surplus généré par la relation entre C et F. Si les firmes sont séparées (indépendantes), C peut devoir payer beaucoup pour conduire F à fournir l'input. Tandis que si C possède F, il peut faire respecter l'approvisionnement à un coût beaucoup plus faible, puisque la direction de F a une menace réduite et donc un pouvoir de négociation moindre³.

La détermination des limites de la firme requiert de comparer les avantages aux inconvénients de l'intégration. Le bénéfice de l'intégration est que les incitations de la firme acquiritrice, C ci-dessus, à faire des investissements spécifiques à la relation, sont plus fortes parce qu'elle a désormais plus de droits de contrôle résiduels et peut ainsi capter une part plus importante de l'excédent *ex post* créé par ces investissements. L'inconvénient de l'intégration est que les incitations de la firme acquise F, à réaliser des investissements spécifiques à la relation sont réduites, puisqu'elle a désormais moins de droits de contrôle résiduel et ne capte qu'une moindre fraction de l'excédent *ex post* créé par son investissement. Si cela est transposé à la situation travailleur / entrepreneur indépendant, la taille optimale d'une firme résulte d'un arbitrage entre le fait que l'embauche d'un employé, signifie recruter quelqu'un qui manque d'incitations optimales, car il risque d'être entravé par la firme parce qu'il peut

¹ Les droits de contrôle résiduel sont les droits associés à l'utilisation de l'actif dans des conditions non spécifiées dans le contrat.

² La situation non-contractuelle fait référence à une action qui ne peut être entièrement spécifiée dans le contrat (contrat incomplet).

³ Nous empruntons l'exemple développé dans Baudry (2003). Deux firmes indépendantes : un constructeur automobile C et un fournisseur de carrosseries F, qui concluent un contrat pour la fourniture de x carrosseries par jour. Supposons que la demande d'automobiles augmente, ce qui n'est pas prévu dans le contrat initial (difficulté à anticiper les modifications de l'environnement). Deux cas de figure: Si F est une firme indépendante, C devra demander la permission à F d'augmenter sa production. En revanche, si F est une division de C, et si F refuse de livrer les carrosseries supplémentaires, alors C a la faculté de remplacer les managers de F et d'embaucher quelqu'un qui fournira les carrosseries supplémentaires. F ne peut pas s'opposer au contrôle de ses actifs non humains par C, contrairement à ses actifs humains qui par définition ne peuvent pas être appropriés par C.

être licencié et donc séparé des actifs dont il a besoin pour être productif, par rapport à l'utilisation d'un entrepreneur indépendant qui pourrait poser un problème de *hold-up* à la firme en menaçant de quitter la relation et de prendre ses actifs avec lui. Autrement dit, la structure des droits de propriété (intégration ou externalisation d'activités) affecte les incitations des agents dans leur décision d'investissement. Hart (1995, p. 33) argue que :

En résumé, le bénéfice de l'intégration réside dans le fait que l'incitation de la firme acquiescente à réaliser des investissements spécifiques augmente puisque, étant donné l'accroissement de ses droits résiduels de contrôle, elle reçoit une fraction plus importante du surplus *ex post* créé par de tels investissements. D'autre part, le coût de l'intégration est que l'incitation de la firme acquiescente à faire des investissements spécifiques à la relation (avec la firme acquiescente) diminue puisque, étant donné qu'elle a moins de droits de contrôle résiduel, elle recevra une fraction plus petite du surplus incrémental *ex post* créé par ses propres investissements.¹

Nous résumons les propos de Hart (1995) dans le Tableau 2.2, dans une configuration où la firme F fournit en intrants la firme C.

Tableau 2.2. Contrats incomplets et incitation à l'investissement en actifs spécifiques

Les alternatives	Menace de <i>hold-up</i> ou d'expropriation des revenus <i>ex post</i>	Comportement de la firme C	Comportement de la firme F
C possède F (intégration)	Nul pour C mais risque d'expropriation important pour F.	Investissement dans des actifs spécifiques.	N'est pas incitée à investir dans des actifs spécifiques.
F indépendante de C (externalisation)	F perçoit directement les revenus. Mais C se trouve sous la menace de <i>hold-up</i> par F.	N'est pas incitée à investir dans des actifs spécifiques.	Incitée à investir dans des actifs spécifiques.

Source : Établi par nos soins.

Dans le raisonnement de Grossman et Hart (1986), ce n'est pas tant les coûts de rédaction et de conclusion du contrat « *ink cost* », ni même le potentiel d'appropriation relatif des rentes tirées d'actifs spécifiques, qui sous-tendent, en soi, l'intégration/ limites efficaces de la firme. C'est plutôt la velléité de mettre en place des incitations à l'investissement efficaces, qui détermine à qui les droits de propriété (droits résiduels) – c.-à-d. le droit de déterminer et de contrôler l'utilisation d'actifs dans des circonstances non précisées dans le contrat – seront attribués.

Formellement, la théorie de la TCI montre que c'est le rendement net de l'investissement préalable qui doit être pris en considération dans la décision d'intégrer verticalement ou non le partenaire au contrat. Deux possibilités peuvent se présenter :

- Soit l'investissement en actifs spécifiques apporte un rendement différent à l'une des deux parties, et là c'est le contractant dont le rendement sera le plus élevé qui doit intégrer l'autre. Évidemment, le rendement devra être suffisamment élevé pour compenser les sous-investissements de l'autre partie contractante.
- Soit les rendements sont d'une importance égale pour les deux parties, alors c'est la non-intégration (externalisation) qui est préférable.

¹ «In summary, the benefit of integration is that the acquiring firm's incentive to make relationship-specific investments increases since, given that it has more residual control rights, it will receive a greater fraction of the ex post surplus created by such investments. On the other hand, the cost of integration is that the acquired firm's incentive to make relationship-specific investments decreases since, given that it has fewer residual control rights, it will receive a smaller fraction of the incremental ex post surplus created by its own investments».

L'intérêt des approches contractuelles de la firme est de mettre en exergue la dichotomie marché/firme en tant que modes distincts de coordination des activités économiques. L'économie des coûts de transaction lie un degré élevé de spécificité des actifs aux risques de comportement opportunistes. La préconisation de la TCT est d'internaliser la relation au sein de la firme, et donc, de coordonner l'activité à l'intérieur de ses frontières quand cette spécificité est élevée. Si la spécificité des actifs est moyenne, c'est la forme hybride qui doit être privilégiée, par exemple, un partenariat sous forme de sous-traitance. Pour une spécificité des actifs faible ou nulle, le marché est le mode qui s'impose par des opérations d'achats/ventes ordinaires.

Les théories des droits de propriété et des contrats incomplets, s'intéressent également au concept de spécificité des actifs, mais dans la perspective d'incitations à l'investissement. En présence d'une forte menace de *hold-up*, l'intégration de l'activité aboutit à une situation plus efficiente pour l'investissement que lorsque l'activité est menée à l'extérieur de la firme, autrement dit coordonnée par le marché.

Bien que les théories qui présentent la firme comme un nœud de contrats soient nécessaires, elles sont insuffisantes pour expliciter les relations inter-firme, en particulier, les rapports d'externalisation et de sous-traitance. La raison est que ces approches sont plutôt statiques, en ce sens qu'elles sont pertinentes pour les questions d'allocation de ressources, mais muettes sur la dynamique de création de valeur qui s'inscrit dans une logique productive.

Le deuxième corpus théorique qui est fondamental pour ce volet des relations inter-firmes est celui de la *Resource-Based-View*, où les approches par compétences et évolutionniste sont prises en compte. Ce qui est essentiel pour saisir la dynamique de l'apprentissage et de la coordination des ressources. Nous abordons ces dimensions dans la troisième section de ce chapitre.

3. LES APPROCHES PAR COMPÉTENCE : THÉORIE ÉVOLUTIONNISTE ET ROESSOURCE BASED VIEW

L'approche contractuelle, en mettant l'accent sur la production en équipe et la spécificité des actifs, ne néglige pas totalement la technologie. Elle reconnaît que dans une organisation économique efficiente, l'objectif principal est de minimiser à la fois les coûts de transaction et les coûts de production. Comme le soulignent Jensen et Meckling (1976) dans leur analyse fondée sur les contrats, ainsi que Grossman et Hart (1986) dans leur étude sur la spécificité des actifs, l'attribution des droits de propriété, en tant que composante essentielle du processus d'échange, joue un rôle fondamental dans la structuration des incitations à l'investissement, notamment pour l'intégration technologique. Cependant, affirmer que la technologie est insuffisamment prise en compte dans ces approches ne relève pas seulement de la centralité accordée aux coûts de transaction, mais résulte plutôt de leur conception réductrice de la technologie.

La tendance dominante dans les approches contractuelles est de réduire la technologie soit à des artefacts matériels (le « hardware »), soit à des compétences individuelles, comme cela est illustré par le concept de spécificité des actifs humains chez Williamson. Cette vision néglige l'approche développée par Nelson et Winter (1982), selon laquelle la technologie s'incorpore dans des routines organisationnelles, c'est-à-dire des compétences partagées et pratiquées collectivement, intériorisées au sein de l'organisation. Cette perspective, que Winter (1982, p.75) résume en soulignant que les firmes sont *maintenues ensemble par la fine*

*glue de la minimisation des coûts de transaction*¹, met en évidence l'insuffisance des approches contractuelles pour appréhender la dynamique interne de la technologie au sein des entreprises.

En outre, les approches contractuelles adoptent généralement une analyse comparative statique des formes contractuelles, en les évaluant essentiellement en fonction de leur efficacité, tout en supposant que la technologie reste constante. Dans cette vision, la technologie, à l'instar des autres intrants et extrants, est perçue comme une donnée exogène et stable, historiquement et logiquement antérieure à l'organisation des activités économiques. Le problème économique se réduit ainsi à une combinaison optimale de ressources données, visant à minimiser les coûts de transaction, sans tenir compte de dimensions essentielles telles que l'innovation, l'apprentissage organisationnel ou la création de nouveaux marchés. Ces éléments sont souvent négligés, voire ignorés, dans cette analyse.

En conséquence, la focalisation sur les coûts de transaction plutôt que sur les compétences, empêche les approches contractuelles de saisir la dimension historique de la firme. En effet, les transactions individuelles ne sont pas les vecteurs de l'historicité d'une entreprise : ce sont les compétences accumulées et mobilisées par la firme au fil du temps qui en façonnent la trajectoire. De plus, ces approches ne reconnaissent généralement que les compétences individuelles, excluant souvent le capital social, défini par Coleman (1988), qui désigne les compétences collectives et partagées intersubjectivement². Ce biais empêche une compréhension complète des sources réelles de l'avantage concurrentiel des entreprises, et, par extension, des raisons pour lesquelles elles adoptent des stratégies spécifiques ou mobilisent des compétences particulières pour leur mise en œuvre.

La firme est perçue comme une entité réactive, qui optimise ses décisions économiques de manière calculée, plutôt que comme un acteur stratégique et proactif. Ce contraste devient encore plus évident lorsqu'on compare cette approche avec celles fondées sur les compétences, telles que *la Resource-Based View* (RBV), qui s'ancrent dans une théorie de la connaissance et proposent une vision plus dynamique de l'intégration des activités et des frontières organisationnelles de la firme. À cet égard, Conner et Prahalad (1996) apportent une contribution majeure en développant une théorie de la firme fondée sur les ressources, où la création, le transfert et l'application des connaissances sont considérées comme les principales raisons de l'existence des organisations. Dans leur article, ils soutiennent que, si la limitation de l'opportunisme reste importante, l'avantage clé de la firme réside surtout dans sa capacité supérieure à coordonner et intégrer des savoirs complexes, par rapport aux mécanismes de marché. Cette perspective renforce l'idée que l'entreprise doit être comprise avant tout comme un lieu d'apprentissage collectif et de création de compétences uniques, plutôt que comme une simple réponse aux défaillances du marché.

¹ «*The firms actually observed are held together only by the thin glue of transaction cost minimization, and are only a bit less accidental and ephemeral than the particular pairings of buyers and sellers that occur in a market for a perfectly homogeneous commodity*». (Winter, 1982, p. 75).

² Coleman (1988, pp. S100-S101) explique que : « De la même manière que le capital physique est créé par des transformations de matériaux pour former des outils qui facilitent la production, le capital humain est créé par des transformations des personnes qui leur confèrent des compétences et des capacités leur permettant d'agir de nouvelles façons. Le capital social, cependant, naît des changements dans les relations entre les personnes qui facilitent l'action. Si le capital physique est entièrement tangible, car incarné dans des formes matérielles observables, et si le capital humain est moins tangible, car incarné dans les compétences et les connaissances acquises par un individu, le capital social l'est encore moins, puisqu'il existe dans les relations entre les personnes. Tout comme le capital physique et le capital humain facilitent l'activité productive, le capital social le fait également. Par exemple, un groupe au sein duquel règnent une grande loyauté et une grande confiance est capable d'accomplir bien plus qu'un groupe comparable dépourvu de cette loyauté et de cette confiance ».

La RBV, tout comme les théories issues de l'économie industrielle, vise à comprendre comment une entreprise peut réaliser des rendements supérieurs à la moyenne (Wernerfelt, 1984; Barney, 1991). Cependant, cette théorie insiste sur l'importance d'une différenciation des produits ou d'un avantage en termes de coûts, obtenus grâce à des ressources spécifiques, difficiles à imiter et à remplacer (Barney, 1991, pp.105-106). Contrairement aux approches contractuelles, la RBV ne considère pas la technologie comme une donnée exogène, mais plutôt comme un facteur stratégique, inscrit dans le cadre de compétences et d'actifs spécifiques.

Dans cette perspective, l'innovation, l'apprentissage organisationnel, et la création de nouvelles compétences jouent un rôle central. Ces éléments sont essentiels pour maintenir un avantage concurrentiel durable et ne peuvent être appréhendés adéquatement par les approches contractuelles, qui se concentrent sur des modèles statiques de coordination des transactions. De même, les approches de type *Knowledge-Based View* (KBV), qui mettent l'accent sur la gestion et l'intégration des connaissances au sein de l'organisation, apportent une compréhension complémentaire de la manière dont la technologie s'inscrit dans les dynamiques internes de la firme. Selon Kogut et Zander (1992, p. 384), la firme est avant tout une institution de coordination des connaissances, où l'avantage concurrentiel repose sur sa capacité à créer, transférer et intégrer des savoirs complexes. Grant (1996) renforce cette idée en affirmant que les connaissances, en tant que ressources stratégiques, ne peuvent être pleinement exploitées que par des structures organisationnelles adaptées, favorisant la collaboration, l'apprentissage collectif et la rétention des savoirs tacites. Ainsi, l'entreprise n'est pas seulement un nœud de contrats, mais un système cognitif évolutif, capable d'innovation et de transformation continue.

L'intégration de l'approche évolutionniste, de la RBV et de la KBV dans l'analyse des stratégies de S-T permet de dépasser les limitations des approches contractuelles. Ces dernières ne parviennent pas à saisir la complexité des processus internes de création de valeur, notamment la gestion des connaissances et des compétences stratégiques qui sont, en réalité, au cœur de l'avantage concurrentiel des firmes. Les approches contractuelles, en limitant leur analyse aux coûts de transaction et à une conception réductrice de la technologie, omettent des dimensions essentielles comme l'innovation, les compétences collectives et la gestion de la connaissance, qui sont cruciales pour comprendre la dynamique des entreprises dans un contexte de sous-traitance.

Au-delà de l'arbitrage entre les coûts de transaction liés à la sélection de sous-traitants et les coûts de contrôle associés à une intégration en interne, le choix d'externaliser une activité confronte l'entreprise à un dilemme stratégique plus profond. En effet, l'abandon de certaines fonctions peut entraîner la perte de compétences (Quélin & Duhamel, 2003, p.650), freiner l'apprentissage organisationnel (Cohen & Levinthal, 1990) et restreindre les possibilités de diversification interne. Or, cette diversification constitue souvent un levier crucial d'innovation, en permettant l'interaction entre différentes compétences au sein de l'organisation (Tece *et al.*, 1997). À l'inverse, une spécialisation excessive, induite par l'externalisation, risque d'appauvrir le potentiel évolutif de la firme et de la rendre plus vulnérable aux changements technologiques et organisationnels (Langlois, 1992 ; Brusoni *et al.*, 2001). Ce dilemme, souvent ignoré ou marginalisé par les approches contractuelles, souligne l'importance d'une vision dynamique et intégrée de l'entreprise, centrée sur la gestion stratégique des connaissances, des compétences et de l'innovation.

Le recours à l'approche évolutionniste, à la RBV et à la KBV permet de dépasser les limites des approches contractuelles, en mettant en lumière la dimension dynamique,

historique et cognitive de la firme. Cet autre corpus théorique invite à repenser la technologie non pas comme un simple facteur de production ou une donnée technique, mais comme un processus organisationnel, continuellement façonné par l'apprentissage, l'expérience accumulée et l'interaction sociale au sein de l'entreprise. Le choix entre l'option *make or buy*, fondé sur des considérations contractuelles et des coûts de transaction, ne peut ignorer la crainte de perdre cet élément de dynamisme historique et d'apprentissage organisationnel. Cela devient un facteur déterminant dans les décisions d'externalisation, soulignant la nécessité de préserver la capacité d'innovation et d'évolution interne.

CONCLUSION

L'histoire des théories économiques de la firme reflète une transformation progressive du regard porté sur l'entreprise, passant d'une vision abstraite et simplifiée à une compréhension plus fine de sa complexité organisationnelle. Que ce soit à travers le prisme néoclassique ou les premières analyses de l'*Industrial Organization* inspirées de Bain, la firme a longtemps été pensée comme un agent optimisateur évoluant dans un environnement de concurrence parfaite ou imparfaite, mais toujours sous un angle essentiellement statique et désincarné. Dans ces cadres analytiques, la firme n'est qu'un point de passage entre des fonctions de production, sans véritable structure interne et ses choix organisationnels – comme le recours à la S-T ou à l'externalisation – demeurent largement invisibilisés.

Le modèle néoclassique se concentre ainsi sur l'allocation optimale des ressources via le mécanisme des prix, laissant peu de place à l'étude des arbitrages internes à l'entreprise ou à ses relations avec d'autres acteurs. Même les travaux de Bain sur la concentration de marché et le pouvoir de monopole restent centrés sur les conditions d'entrée et de concurrence entre firmes, sans s'intéresser à la manière dont celles-ci organisent concrètement leur production. Dans ces approches, la firme est une boîte noire et les dynamiques telles que l'externalisation de fonctions non stratégiques ou la spécialisation par la S-T n'apparaissent pas comme des objets d'analyse pertinents.

Ce n'est qu'à partir des années 1930, avec Ronald Coase, que la question de l'organisation interne commence à être prise au sérieux. Dans son article fondateur *The Nature of the Firm* (1937), Coase propose une rupture conceptuelle majeure : il montre que les entreprises existent précisément parce que le marché, bien qu'efficace en théorie, engendre des coûts de transaction (liés à la recherche d'informations, à la négociation ou au contrôle des contrats) que les organisations peuvent partiellement éviter. La firme, selon cette logique, s'étend jusqu'au point où ses coûts d'organisation internes égalent les coûts du recours au marché. Ce raisonnement introduit alors une première justification théorique à l'arbitrage entre intégration et externalisation, entre production en interne et S-T.

Néanmoins, les apports de Coase resteront longtemps en marge de la pensée dominante, jusqu'à leur redécouverte et leur approfondissement dans les années 1970, notamment par Alchian et Demsetz, puis Williamson. Ces auteurs développent deux branches distinctes de la théorie contractuelle. La première, issue d'une lecture néoclassique, considère la firme comme un simple nœud de contrats entre individus rationnels, sans hiérarchie réelle. Elle n'apporte donc qu'une explication limitée des choix d'externalisation. La seconde, portée par Oliver Williamson, adopte une perspective néo-institutionnaliste qui accorde une place centrale à la rationalité limitée, à l'opportunisme et à la spécificité des actifs. Selon lui, plus les échanges entre partenaires impliquent des ressources spécifiques, plus la relation contractuelle est

vulnérable, justifiant dès lors un traitement différencié entre intégration et externalisation. La S-T est ici envisagée comme une solution efficace, lorsque les actifs sont peu spécifiques, alors que l'intégration verticale s'impose quand les risques d'opportunisme deviennent trop élevés.

L'approche contractuelle, avec les apports majeurs de Coase, Williamson, Alchian, Demsetz, Jensen et Meckling, marque un tournant en abordant la firme comme un ensemble de relations contractuelles visant à minimiser les coûts de transaction et à gérer les problèmes d'information asymétrique, de contrôle et d'opportunisme. Ces théories offrent des outils puissants pour analyser les choix de gouvernance des entreprises, particulièrement dans le cadre de la S-T. Plus précisément, le recours à des partenaires extérieurs s'explique souvent par la volonté de réduire les coûts organisationnels internes, de contourner les rigidités hiérarchiques, ou encore de mieux s'adapter aux incertitudes du marché.

Dans cette perspective, l'entreprise n'est plus une entité figée mais un acteur stratégique, capable de reconfigurer ses frontières selon les contraintes économiques, les opportunités d'innovation et les considérations contractuelles. La S-T et l'externalisation apparaissent non pas comme des pratiques marginales, mais comme des composantes centrales des nouvelles formes de coordination économique et de structuration des chaînes de valeur.

Ce déplacement théorique, qui met au centre de la réflexion les coûts de coordination, les incitations et la gouvernance des relations contractuelles, constitue une base essentielle pour l'analyse contemporaine de la firme et de ses choix organisationnels, spécifiquement dans des environnements incertains ou en mutation, comme c'est le cas dans de nombreux secteurs industriels en transformation.

Malgré le fait que les approches contractuelles, constituent un outil conceptuel utile pour la compréhension des logiques qui commandent les partenariats entre entreprises et, *a fortiori*, les accords de S-T, ils font l'impasse sur l'intégration de certaines dimensions qui rentrent en considération lors de la décision d'externaliser. Le caractère dynamique de l'entreprise dans la construction de son avantage concurrentiel (à travers les mécanismes d'apprentissage organisationnel et du partage de connaissances) qui permet, finalement, d'augmenter le niveau de technologie et l'innovation au sein de l'entreprise n'est pas suffisamment capté par ces théories. C'est pourquoi nous avons complété notre cadre conceptuel par les théories évolutionnistes de la firme, la RBV et la KBV pour lesquelles ces questions sont essentielles dans leur analyse et qui permettent, conséquemment, de comprendre que le choix de «faire» ou de «faire faire», ne se limite pas à un arbitrage entre les coûts de recherche et de coordination avec un partenaire (juridiquement extérieur à l'entreprise) et les coûts de contrôle issus de l'intégration de nouvelles activités (ou du maintien d'anciennes). Au contraire, en plus de ces arbitrages fondamentaux, les décideurs au sein des entreprises sont confrontés à des aspects dynamiques et aux enjeux de l'apprentissage organisationnel et des compétences spécifiques, qui risquent d'être perdus par leur organisation, si celle-ci se sépare de certaines de ces activités, pour les confier à des entreprises tierces.

CHAPITRE 3

LA SOUS-TRAITANCE: ENJEUX, TENSIONS ET EFFETS PERVERS POTENTIELS

CHAPITRE 3

LA SOUS-TRAITANCE: ENJEUX, TENSIONS ET EFFETS PERVERS POTENTIELS

Bien que la sous-traitance (S-T) présente théoriquement plusieurs opportunités, pour les entreprises engagées dans cette pratique et pour les pays qui l'adoptent pour leur développement industriel, de nombreuses études, menées majoritairement dans les pays industrialisés, mettent en avant des risques sérieux, des menaces et des inconvénients qui lui sont associés.

Au cours des 40 dernières années, la littérature sur les expériences d'externalisation et de partenariat entre grandes entreprises et PME, révèle des limites factuelles et un grand nombre de problèmes potentiels. La S-T peut ainsi aggraver des tendances négatives au niveau national et international, plutôt que de contribuer à un développement industriel et à une croissance durable.

Ces inconvénients incluent pour le donneur d'ordres une érosion des compétences, une perte d'avantage concurrentiel, une baisse de la performance et des marges bénéficiaires, une perte d'adaptabilité, ainsi que des difficultés à déterminer ce qui doit être externalisé, de ce qui au contraire, doit rester à l'intérieur des frontières de l'entreprise. S'agissant de la partie sous-traitante, les désavantages regroupent, entre autres, l'exploitation, les mauvaises conditions de travail, la précarisation de l'emploi, le non-respect des normes environnementales, l'accentuation de la dépendance, et l'absence de transfert de technologie. À ces problèmes spécifiques à l'une des deux parties de l'accord, s'ajoute le risque de *hold-up* qui lui les concerne toutes les deux.

En nous appuyant sur une multitude de contributions consacrées à l'externalisation et à la S-T, nous allons démontrer dans ce troisième chapitre que la S-T ne garantit pas nécessairement les retombées économiques positives escomptées. Les mérites qui lui sont attribués ne sont pas automatiques, ce qui remet en cause l'idée que la S-T serait la panacée, ou la voie à privilégier, par les PED pour la croissance économique et le développement.

Ce chapitre se compose de trois sections. Dans la première, nous explorerons les inconvénients potentiels pour les donneurs d'ordres. Nous analyserons dans la deuxième section, les défis auxquels peuvent faire face les entreprises preneuses d'ordres. Enfin, nous examinerons dans la troisième le phénomène de *hold-up* auquel peuvent être confrontés, à la fois, les sous-traitants et les donneurs d'ordres.

1. LES MENACES QUI PÈSENT SUR LE DONNEUR D'ORDRES

Dès la fin des années 1980 et au début des années 1990, l'approvisionnement mondial en composants et produits était considéré comme une tendance clé chez les entreprises manufacturières. Au milieu des années 1990, les entreprises ont sous-traité à grande échelle leurs activités liées aux technologies de l'information. Pendant les années 2000, les principales tendances ont été le *business process outsourcing* vers des pays comme l'Inde et l'Afrique du

Sud et, le déplacement continu des activités manufacturières vers la Chine. Ces derniers types de délocalisation et d'externalisation sont non seulement, très controversés sur le plan politique, mais posent également des dilemmes en matière de management (Kotabe *et al.*, 2008). La relation entre l'externalisation et la performance des entreprises est complexe. Les résultats sont souvent ambigus, surtout en ce qui concerne l'externalisation de la fabrication (*outsourcing manufacturing*). Dans la présente section, nous allons démontrer pourquoi l'externalisation et les accords de S-T ne sont pas des stratégies sans risques pour les donneurs d'ordres, tout en identifiant les impacts négatifs qu'ils peuvent subir.

1.1. DES RISQUES DE L'EXTERNALISATION POUR LES DONNEURS D'ORDRES

Les avantages proclamés de l'externalisation concernent la réduction des coûts, grâce aux économies d'échelle supérieures du fournisseur, les économies d'échelle externes, la réactivité à la variabilité de la demande et la minimisation des investissements financiers. D'autres motifs invoqués sont la libération de ressources et l'évitement d'investissements. Dans une optique plus stratégique, il est argumenté que sous-traiter permet de se concentrer sur les compétences de base et la différenciation, d'avoir accès à de nouvelles compétences et opportunités pour organiser un développement de produits plus rapide (Baden-Fuller *et al.*, 2000 ; Kakabadse & Kakabadse, 2005).

Bien qu'il existe de nombreux arguments en faveur de l'externalisation, rares sont les études qui analysent systématiquement les conséquences de l'externalisation de la fabrication sur les performances des entreprises. Les quelques résultats sont par ailleurs contradictoires ; certaines études affirment une relation positive (Heshmati, 2003 ; Görg & Hanley, 2005) tandis que d'autres ne font état d'aucun lien significatif entre l'externalisation et la performance (Gilley & Rasheed, 2000 ; Mol *et al.*, 2004). Selon un rapport cité dans McIvor (2005), seules 5 % des entreprises interrogées ont tiré des avantages significatifs de l'externalisation. Dans une étude sur les pratiques de fabrication, Laugen *et al.* (2005) concluent que l'externalisation des activités de support n'a pratiquement aucun effet sur la performance manufacturière. Mol (2001) souligne que plus une entreprise s'approvisionne auprès de fournisseurs extérieurs, moins elle est rentable.

Les effets à long terme de l'externalisation sur les compétences et la capacité d'innovation des entreprises sont encore moins connus. L'externalisation semble ici être un dilemme d'apprentissage (St. John *et al.*, 2001 ; Mol, 2001 ; Hoecht & Trott, 2006). D'un côté, l'externalisation peut ouvrir la porte à une expertise externe et soutenir les processus d'apprentissage interentreprises (Dyer & Singh, 1998). D'un autre côté, cela réduit les possibilités de développer davantage l'interaction interne et l'apprentissage entre les compétences, notamment l'intégration des connaissances en matière de fabrication dans le développement de produits, ce qui est important pour réduire les coûts et les délais de commercialisation (Swink, 1999 ; McDermott & Handfield, 2000 ; Ulrich & Ellison, 2005).

Les autres risques les plus fréquemment mentionnés en matière d'externalisation concernent la perte de compétences critiques (Lonsdale, 1999), les effets négatifs de la rupture des réseaux informels (Hendry, 1995), les difficultés à revenir sur la décision d'externalisation (Wasner, 1999), les coûts et les problèmes sous-estimés pendant la phase d'industrialisation (Berggren & Bengtsson, 2004) et le risque de fuite d'informations sensibles vers les concurrents (Hoecht & Trott, 2006). Certains auteurs soulignent également la dépendance et la vulnérabilité accrues lors du transfert de responsabilité aux fournisseurs (Mol, 2005).

**1.2. PERFORMANCE DE L'ENTREPRISE: INVESTIR EN INTERNE OU
EXTERNALISER ?**

L'externalisation est l'une des diverses pratiques de fabrication utilisées par les entreprises industrielles, pour améliorer les performances de fabrication dans le cadre de leurs activités de rationalisation continue (Davies & Kochhar, 2002). Cela signifie que le résultat au niveau de l'usine est le résultat combiné d'un processus de changement parallèle. La capacité de fabrication est définie comme le résultat des investissements et des efforts déployés dans divers programmes d'action, visant à améliorer les performances de fabrication (Laugen *et al.*, 2005). Ces programmes d'action couvrent les évolutions technologiques, les flux de matières et l'organisation du travail.

L'externalisation pourrait, dans certains cas, être considérée comme une alternative à l'investissement dans les capacités internes. Selon McIvor (2005), le choix d'externaliser ou non une certaine activité, pourrait être décidé en analysant deux dimensions principales : l'importance de l'activité et la capacité relative de l'entreprise à mener cette activité. La principale alternative pour les activités considérées comme non essentielles et, dans lesquelles l'entreprise manque de force concurrentielle, est l'externalisation. Mais si l'on examine l'importance des autres activités et la capacité relative des entreprises à mener des activités qualifiées d'essentielles (faisant partie du cœur de métier), une stratégie complémentaire ou alternative à l'externalisation consiste à investir dans les capacités de fabrication.

Dans cette perspective, Bengtsson (2008) étudie la relation entre les stratégies d'externalisation et les efforts internes en matière de capacité de fabrication. Il est particulièrement intéressant de voir comment diverses combinaisons d'externalisation et de développement de la fabrication en interne affectent les performances des entreprises. Plusieurs configurations peuvent être adoptées par les entreprises industrielles. Les choix qui s'offrent à elles sont illustrés dans la Figure 3.1, où les entreprises sont divisées en groupes en fonction des investissements réalisés dans la capacité de fabrication et de l'ampleur de l'externalisation.

Figure 3.1. Modèle utilisé pour analyser les différentes combinaisons de stratégies

Capacités de fabrication	Élevées	Groupe 2 Focalisée sur la fabrication	Groupe 4 Stratégie combinée
	Basses	Groupe 1 Passive	Groupe 3 Focalisée sur l'externalisation
		Limitée	Extensive
		Externalisation	

Source: Bengtsson (2008, p.377).

Les choix effectués et surtout les résultats réels des stratégies de fabrication alternatives et combinées sont au centre de l'article de Bengtsson (2008). Il est utile de savoir si les entreprises recourent à l'externalisation comme une approche alternative, ou plutôt comme complément à l'investissement dans les capacités de production internes. La première stratégie

a, par exemple, été soutenue par Arnold (2000) qui affirme que les sociétés d'ingénierie devraient se débarrasser de la fabrication et conserver une conception et une commercialisation avancées des produits. Son argument est que la technologie de fabrication et les sous-traitants sont désormais disponibles à l'échelle mondiale et ne sont donc plus différenciants. Il veut dire que l'externalisation optimale se produit lorsque la société d'ingénierie est « dématérialisée », de manière compétente et ne se charge plus elle-même de la fabrication.

En outre, il est intéressant de constater que l'externalisation de la fabrication peut conduire à des effets contradictoires. La contribution de Bengtsson (2008) découle d'une enquête à grande échelle sur les pratiques d'externalisation et de fabrication, auprès d'un échantillon représentatif de plus de 260 entreprises d'ingénierie suédoises. Ses résultats ne montrent, pour l'essentiel, aucun effet significatif de l'externalisation de la fabrication sur les performances opérationnelles des usines, ou sur leur capacité d'innovation. Au contraire, l'étude révèle que les investissements des entreprises dans les capacités technologiques et organisationnelles, expliquent les améliorations des performances au niveau des usines dans une mesure beaucoup plus importante que l'externalisation.

L'analyse de Bengtsson (2008) ne montre quasiment aucune corrélation directe, entre l'externalisation de la fabrication et les performances opérationnelles des usines et la capacité à développer de nouveaux produits. L'absence de corrélation s'applique, à la fois, à l'ampleur de l'externalisation, à la complexité de la fabrication et aux motivations ayant conduit à sous-traiter. De plus, il semble clair que les réductions de coûts possibles, doivent être mises en balance avec les coûts cachés et, surtout, avec les changements dans la capacité de livrer à temps et la flexibilité nécessaire pour répondre aux demandes changeantes des clients. Les entreprises qui appliquent l'externalisation intégrée¹ (ne pas séparer entièrement la fabrication de la conception) affichent cependant certaines améliorations positives de leurs performances. Cela indique que l'intégration entre la fabrication et la conception est, dans de nombreux cas, plus importante que l'externalisation de la fabrication et l'intégration de la conception correspondante. Une autre manière d'exprimer cela est que l'externalisation, en tant que stratégie isolée, ne résout pas les déficits internes antérieurs. Il n'est certainement pas plus facile de gérer la fabrication en externe qu'en interne.

Les efforts et les investissements consacrés au développement des capacités de fabrication en interne, sont bien plus importants que l'externalisation, pour améliorer les performances opérationnelles des usines et la capacité d'innovation. En somme, pour réussir, les entreprises peuvent recourir à l'externalisation, non pas comme une stratégie isolée et alternative, mais plutôt comme un complément pour développer davantage leurs capacités de fabrication internes. Dans les entreprises d'ingénierie, il semble toujours crucial d'organiser une coopération étroite entre le développement, la conception et la fabrication des produits, quelle que soit la stratégie d'externalisation, afin d'obtenir un processus de développement de produits efficace (Bengtsson, 2008).

¹ L'externalisation intégrée fait référence à une approche où une entreprise externalise certaines fonctions, comme la fabrication, tout en maintenant une forte coordination et intégration avec d'autres fonctions internes telles que la conception et le développement de produits. Cela contraste avec une externalisation complète où la fabrication serait totalement déléguée à un fournisseur externe sans coordination étroite avec les équipes internes de conception et de développement.

1.3. DE LA DIFFICULTÉ DE DÉTERMINER QUELLE ACTIVITÉ EXTERNALISER

Les managers sont confrontés à une série de problèmes pratiques lorsqu'ils tentent de définir les compétences de base, ainsi que lors de l'élaboration et du suivi des contrats. Les économistes des coûts de transaction soulignent, par exemple, le problème du *hold-up* (voir la section 3 de ce chapitre). Étant donné le problème de rédiger des contrats complets avant de réaliser ces investissements, il peut y avoir un sous-investissement dans l'approvisionnement externe. Cela suscite également des difficultés quant à la spécification des contrats, la protection contractuelle, la rupture du contrat et la renégociation qui se traduisent en coûts supplémentaires.

Les activités informatiques ¹ constituent l'une des activités que les entreprises externalisent le plus, car c'est l'une des parties de l'organisation les plus coûteuses à mettre en place et à entretenir (Earl, 1996). Néanmoins, les économies potentielles liées à l'externalisation de l'informatique peuvent être (et sont souvent) rongées par des coûts imprévus extrêmement difficiles à quantifier au départ. Ceux-ci incluent les coûts initiaux de recherche de fournisseur et de mise en place du contrat, les coûts de transition impliqués dans le transfert des activités informatiques internes à un sous-traitant et les coûts de gestion de contrat en cours. Ce dernier représente généralement le coût le plus élevé. Cela comprend la surveillance des fournisseurs informatiques, des négociations et des sanctions continues (s'il y a lieu) et la négociation des modifications contractuelles nécessaires (Barthelemy, 2001). Des frais supplémentaires sont encourus en cas d'échec d'un contrat. Il s'agit de trouver un nouveau sous-traitant ou, alternativement, de réintégrer l'activité informatique.

L'enquête menée par Barthelemy (2001) auprès de 50 entreprises ayant externalisé l'activité informatique a révélé que 14 % d'entre elles considéraient l'opération d'externalisation comme un échec. Pourtant, malgré cela, il a identifié une forte inertie managériale à l'égard de la réintégration de l'activité. Lorsque les managers décident initialement d'externaliser un système informatique, ils n'envisagent généralement pas la possibilité d'une réintégration ultérieure ou ne s'y préparent pas mentalement. Barthelemy a constaté que les managers préfèrent rechercher un autre sous-traitant plutôt que d'envisager une réintégration. Par ailleurs, l'informatique est un investissement forfaitaire avec des coûts irrécupérables et élevés. Il est difficile de réembaucher du personnel informatique qualifié et coûteux, d'acheter de nouveaux systèmes informatiques et de former le personnel. Toutefois, le maintien de contrats externes est également coûteux. Miozzo et Grimshaw (2005) observent que les fournisseurs informatiques ne proposent pas de services clé en main ; ils ne sont pas faciles à remplacer car les marchés sont restreints. De plus, à mesure que les entreprises d'externalisation perdent au fil du temps leurs compétences informatiques internes (en raison du roulement du personnel et/ou de l'évolution constante des frontières technologiques), le suivi des contrats devient plus difficile et plus coûteux.

Le même ensemble de questions est soulevé dans les recherches sur l'externalisation d'activités autres que l'informatique. En ce qui concerne la R&D, Prencipe (1997) souligne le danger d'externaliser une production complexe et des activités de R&D avancées, basées sur des notions simples de compétences essentielles et non essentielles. L'externalisation peut sérieusement entraver le développement de nouvelles compétences technologiques (de base) à l'avenir. Pour cette raison, Brusoni *et al.* (2001) soulignent l'importance de conserver le

¹ *Information technology* (IT)

contrôle sur la R&D et la capacité à coordonner les activités de R&D, de conception et de fabrication des sous-traitants.

Il apparaît dès lors, qu'il existe une réelle difficulté pour la grande entreprise d'identifier les compétences « essentielles » à garder en interne et les compétences « non essentielles » à sous-traiter. De plus, les managers sous-estiment souvent les externalités positives résultant des interactions entre des ensembles particuliers d'activités économiques, liées au sein de l'entreprise telles que la R&D, la conception, la production et le marketing (Langlois, 2002). Si l'externalisation d'une ou de plusieurs de ces activités ne se fait pas dans un cadre bien étudié, la performance de l'entreprise s'en trouvera négativement impactée.

Des études de cas individuelles approfondies, telle que celle de Willcocks et Plant (2003), révèlent des incohérences et un manque de clarté dans la manière dont les dirigeants interprètent les compétences de base, et remettent en question l'utilité de la théorie des compétences de base comme fondement de l'externalisation. Ainsi, des activités considérées non essentielles sont perçues comme étant essentielles ou, alternativement, comme ayant un impact direct sur les activités essentielles.

L'étude de Willcocks et Plant portant sur 78 organisations américaines, européennes et australiennes, identifie quelques rares exemples de gestion réussie des compétences de base chez Dell, Cisco, Direct Line et Tesco. Dell s'est concentré sur la R&D, la gestion de l'information et le processus d'achat des clients, tout en externalisant la production des intrants auprès des fournisseurs. L'accent mis par Tesco sur ses activités principales l'a amené à décider de contrôler ses achats en ligne en interne, mais d'externaliser ses services bancaires en ligne, qu'il considère comme non essentiels. Direct Line a adopté une approche similaire concernant le développement de Jamjar.com et Directline.com. Face à ces réussites, Willcocks et Plant (2003) évoquent un certain nombre d'échecs d'externalisation très médiatisés. Il s'agit, en particulier, de l'externalisation des systèmes de gestion des stocks et du développement Internet. Des entreprises de premier plan telles qu'Alamo, J.S. Sainsbury, Cable and Wireless et J.P. Morgan Chase, ont perçu à tort qu'il s'agissait d'activités non essentielles et ont finalement dû réintégrer ces activités.

Il existe de nombreux modèles qui tentent de déterminer ce qui doit être externalisé, mais également conservé en interne, voire intégré (Wasner, 1999 ; Momme & Hvolby, 2002 ; McIvor, 2005). Le concept de « compétence de base » sert couramment de socle à ces modèles. Selon Prahalad et Hamel (1990), les compétences de base des entreprises présentent trois caractéristiques : elles sont uniques et différencient l'entreprise de ses concurrents, elles sont durables et difficiles à copier et ces compétences peuvent être utilisées dans différents produits et marchés. Ce sont généralement les activités définies comme non essentielles qui deviennent candidates à l'externalisation. Cependant, en pratique, plusieurs problèmes peuvent se poser (Hendry, 1995 ; Berggren & Bengtsson, 2004). L'un des problèmes est de définir ce qui est réellement unique et différenciant. Une difficulté connexe est que les compétences sont dynamiques. En raison des changements technologiques et du marché, le cœur de métier d'aujourd'hui pourrait ne plus être le cœur de métier de demain, et vice versa. Un problème supplémentaire est que les compétences d'une entreprise sont de nature systémique, c'est-à-dire qu'il existe une dépendance, entre les capacités qui constituent le noyau et celles qui soutiennent les activités de base. Cela signifie que la capacité à exploiter davantage les compétences de base peut être compromise, si tout ce qui se trouve en dehors du noyau est externalisé (Bengtsson, 2008).

1.4. EXTERNALISATION, EFFICACITÉ ET PERTE D'ADAPTABILITÉ

L'idée d'un paradoxe de la performance dans lequel le progrès sur un aspect de la performance, entraîne une régression sur un autre, n'est pas nouvelle (Ostroff & Schmitt, 1993). De même, le concept d'arbitrage entre adaptabilité et efficacité est bien documenté dans la littérature en Management. L'adaptabilité fait référence à la capacité d'une entreprise à réagir rapidement aux changements du marché et à innover, tandis que l'efficacité se concentre sur l'optimisation des ressources et la réduction des coûts (Stigler, 1939). Lorsque les entreprises externalisent des fonctions, elles doivent souvent choisir entre des sous-traitants offrant une grande flexibilité et ceux offrant des économies d'échelle. Dans les faits, les processus qui favorisent l'efficacité sont souvent incompatibles avec ceux qui facilitent l'adaptabilité. Par exemple, un sous-traitant spécialisé dans la production de masse peut offrir des coûts plus bas mais être moins réactif aux demandes de changements rapides, tandis qu'un petit fournisseur peut offrir une grande flexibilité mais à des coûts plus élevés. Cette incompatibilité pose un défi organisationnel fondamental pour les entreprises qui cherchent à maintenir un équilibre entre l'efficacité et l'adaptabilité.

Une solution pour résoudre ce paradoxe est la séparation structurelle des tâches d'efficacité et des tâches d'adaptabilité. Tushman et O'Reilly (1996) proposent de structurer les entreprises, de manière à ce que les unités dédiées à l'innovation soient séparées des unités opérationnelles. Cela permet à chaque unité de se concentrer sur ses objectifs spécifiques, sans être entravée par des contraintes opposées. Par exemple, une entreprise peut avoir une division de R&D séparée des opérations de production, pour garantir que les efforts d'innovation ne soient pas limités par les exigences d'efficacité opérationnelle.

La modularisation est un concept clé qui est au cœur de la séparation structurelle. Elle permet de décomposer les tâches en modules indépendants, de sorte à faciliter leur externalisation (Baldwin & Clark, 2000). Cependant, cette approche a ses limites, surtout quand les interfaces entre les modules ne sont pas bien définies, ou que les connaissances nécessaires pour les spécifier sont insuffisantes (Puranam & Jacobides, 2006). Par exemple, dans les industries technologiques en rapide évolution, les besoins peuvent changer si rapidement que les modules définis initialement deviennent obsolètes avant même leur mise en œuvre.

Le choix de sous-traiter peut être considéré comme une forme de modularisation, où certaines tâches ou processus sont externalisés en tant que modules distincts. Toutefois, cette approche présente des défis significatifs lorsqu'il s'agit de connaissances systémiques. La connaissance systémique se forme de manière endogène, par l'accumulation continue de connaissances grâce à l'apprentissage expérientiel et aux processus de rétroaction. Les interfaces entre les tâches sont développées et affinées, au fur et à mesure que les employés acquièrent une compréhension approfondie des interconnexions et des interdépendances des processus internes de l'organisation (Weigelt & Sarkar, 2012). Par conséquent, l'externalisation peut constituer un obstacle majeur à l'accumulation de connaissance systémique, car elle tend à fragmenter les processus et à isoler les activités, empêchant ainsi une compréhension holistique et intégrée. Dans les phases émergentes d'une nouvelle technologie, les interfaces entre les tâches ne sont pas toujours bien comprises ou définies, ce qui rend la modularisation difficile (Puranam & Jacobides, 2006). L'externalisation sans une définition claire des interfaces peut entraîner des inefficacités et des malentendus, limitant l'accumulation de connaissance systémique.

En somme, la modularisation et l'externalisation peuvent améliorer l'efficacité, en permettant à chaque module de se concentrer sur son aspect critique de la performance. Pourtant, elles peuvent réduire l'adaptabilité en limitant la capacité de l'organisation à intégrer et à réagir aux changements de l'environnement de manière cohérente, puisqu'elles sont susceptibles d'entraver l'accumulation d'une connaissance systémique.

Fichman et Kemerer (1997) montrent comment l'industrie des services financiers en ligne, illustre bien ces défis. Dans leur contribution, les banques ont externalisé des parties de leurs services informatiques pour réduire les coûts. Néanmoins, elles ont souvent dû faire face à des problèmes d'intégration et de réactivité. De même, dans l'industrie aérospatiale, les entreprises externalisent des composants technologiques avancés, mais doivent maintenir une grande coordination et adaptabilité pour intégrer ces composants dans des systèmes complexes. Dans une analyse portant sur 100 banque étasuniennes, Weigelt et Sarkar (2012) explorent également comment l'augmentation de l'efficacité, compromet l'adaptabilité lorsqu'une entreprise sous-traite pendant les étapes émergentes d'une innovation technologique. Étant donné que les problèmes liés à l'efficacité diffèrent par leur complexité et leur structure de ceux associés à l'adaptabilité, leur gouvernance optimale diffère. Alors que l'efficacité bénéficie de l'externalisation, l'adaptabilité est mieux gérée au sein des frontières de l'organisation. Pour Weigelt et Sarkar, même si l'externalisation génère des gains d'efficacité jusqu'à un certain point, elle nuit à l'adaptabilité.

1.5. L'EXTERNALISATION PEUT RÉDUIRE LES MARGES BÉNÉFICIAIRES

La pratique de l'externalisation a nettement augmenté au début des années 1990. En général, l'externalisation peut être liée à des décisions de fabrication ou d'achat de biens intermédiaires et au recours à des services externes, notamment par le biais d'accords de sous-traitance. Les entreprises s'engagent dans des activités d'externalisation parce qu'elles s'attendent à un impact positif sur leurs performances en économisant des ressources en termes de main-d'œuvre et de capital. Si, par exemple, les biens intermédiaires ne sont plus produits en interne mais achetés auprès d'un sous-traitant, cela entraîne une réduction à la fois des coûts de main-d'œuvre et des investissements en capital. En l'absence de coûts de transaction, une entreprise décidera d'externaliser lorsque le prix de marché d'une activité externalisée est inférieur au coût marginal interne de cette activité (Fixler & Siegel, 1999).

Görzig et Stephan (2002) identifient les trois formes principales que l'approvisionnement à l'extérieur des frontières de l'entreprise peut prendre:

- L'acquisition de composants intermédiaires : ce qui revient à la décision de fabriquer ou d'acheter (*make or buy*);
- La S-T de la production : confier à une entreprise une partie de son processus de production;
- Services externes : recourir à des entreprises tierces pour les activités de conseil, audit, etc.

À partir d'une étude réalisée sur près de 43 000 entreprises manufacturières allemandes, Görzig et Stephan (2002) arrivent au résultat qu'à long terme, les trois formes d'externalisation ont un impact positif sur le rendement par employé, interprété comme une mesure de l'efficacité de l'entreprise. En revanche, cela n'implique pas nécessairement des marges bénéficiaires plus élevées pour les entreprises, ni à court terme ni à long terme. Les entreprises qui ont sous-traité leur production interne, ou utilisé des services externes sont plus efficaces, mais ont des marges bénéficiaires plus faibles en raison de l'externalisation.

Ces résultats suggèrent d'après les auteurs que les entreprises se sont trop engagées dans la S-T de la production et dans le recours aux services externes. La conclusion est qu'il ne faut pas sous-traiter au-delà du seuil optimal.

Plus précisément, les entreprises ont tendance à surestimer les avantages découlant de l'externalisation des services externes et/ou à sous-estimer les coûts de transaction associés. Une condition préalable au succès des activités d'externalisation est que les marchés des composants intermédiaires fonctionnent correctement. Ce qui permettrait un contrôle efficace de la qualité des produits et des services externalisés¹. Or, dans les faits, cela n'est pas toujours évident et, surtout, l'exercice de ce contrôle peut s'avérer coûteux. Comme l'a noté Williamson (1971), si le marché ne fonctionne pas, alors l'intégration verticale sera utilisée par les entreprises comme substitut à l'organisation des marchés. Par ailleurs, les entreprises peuvent ne pas anticiper pleinement les coûts de recherche d'un partenaire approprié (coûts de transaction), capable de fournir les fonctions de service requises.

Dans le même sens, il a été démontré que certaines entreprises ont à nouveau intégré des activités qui étaient auparavant réalisées par des entreprises externes, parce qu'elles n'étaient pas satisfaites de la qualité, ou parce qu'elles avaient sous-estimé le montant des investissements en actifs spécifiques (Young & Macneil, 2000).

1.6. L'EXTERNALISATION ET LE RISQUE D'ÉROSION DES COMPÉTENCES

Jusqu'à la fin des années 2010, il était généralement admis que l'externalisation, et en particulier l'externalisation transfrontalière, était principalement mise en œuvre pour réduire les coûts afin de maintenir la compétitivité. Un argument couramment utilisé par les décideurs et les auteurs universitaires est que l'externalisation, c'est-à-dire, le recours à des fournisseurs externes pour la livraison de composants et de produits complets, conduit à se concentrer davantage sur les activités restantes (Quinn, 1999). En gardant en interne un nombre plus limité d'activités, les managers peuvent consacrer plus d'attention au maintien d'un niveau de classe mondiale dans ces activités. Étant donné que les fournisseurs (étrangers) ciblent également leurs efforts, il est possible d'obtenir une aide spécialisée de fournisseurs extérieurs à des coûts de production bien inférieurs, selon l'argument. Bien entendu, ces coûts de production inférieurs sont au moins, en partie, compensés par des coûts de transaction plus élevés, en raison des difficultés liées à l'approvisionnement transfrontalier (Mol *et al.*, 2005). Cette approche comparative des coûts est relativement bien comprise et a été largement mise en œuvre par les praticiens, même si souvent, les entreprises ne prennent pas en compte les véritables coûts totaux, lorsqu'elles prennent des décisions de fabrication ou d'externalisation.

De surcroît, l'externalisation peut être un moyen d'accéder aux compétences du fournisseur qui autrement resteraient inaccessibles. Elle peut même servir de passerelle vers la création de compétences qui résident dans la relation entre l'entreprise et son fournisseur (Dyer & Singh, 1998). Toyota, par exemple, a su tirer un avantage concurrentiel de ses relations étroites et à long terme avec des fournisseurs comme Nippondenso. Les effets de l'externalisation sur l'acquisition de compétences sont désormais au premier plan dans la pratique managériale et dans la littérature académique. L'externalisation peut être une source à la fois d'économies de coûts et d'acquisition de compétences.

¹ Les résultats de l'étude de Görzig et Stephan (2002) suggèrent que c'est encore plus difficile pour les services externes, que pour les intrants matériels. L'une des raisons pourrait être qu'il est plus facile pour les entreprises de contrôler la qualité des produits intermédiaires que la qualité des services.

Kotabe *et al.* (2008) soulignent que comme dans la presse populaire, une grande partie de la littérature sur l'externalisation se concentre sur son impact immédiat sous la forme d'économies potentielles. Pour les formes d'externalisation les plus simples (par exemple, celles impliquant l'achat de biens et de services), cela est logique dans la mesure où une décision d'externalisation n'aura aucune implication au-delà de la période du recours à l'approvisionnement en dehors des frontières de l'entreprise. Par contre, lorsqu'il s'agit de formes d'externalisation plus complexes, ce n'est généralement pas le cas. Par exemple, il a fallu dix ans au gouvernement britannique et à Network Rail et plusieurs incidents meurtriers, pour reconsidérer l'externalisation de la maintenance qui a accompagné la privatisation des chemins de fer (The Economist, 2005). Au cœur de ces problèmes, se trouvaient l'érosion progressive des connaissances sur l'état technique des chemins de fer et le manque d'investissements technologiques qui auraient pu aider à détecter les pannes imminentes.

Toute compréhension des conséquences à long terme de l'externalisation, doit également inclure la manière dont elle pourrait affecter la capacité d'une entreprise à maintenir des niveaux de compétences appropriés et à améliorer sa position concurrentielle. Elle ne doit pas se focaliser uniquement sur une réduction des coûts à court terme. Il s'agit là d'une voie de recherche scientifique beaucoup moins bien comprise et moins populaire. Il a été noté que les conséquences à long terme de l'externalisation sont parfois controversées (Bettis *et al.*, 1992 ; Kotabe, 1998 ; Doig *et al.*, 2001).

Les chercheurs se concentrent souvent sur la comparaison des coûts de gouvernance de la production en interne (au présent) avec ceux des offres externes. L'économie des coûts de transaction soutient que les niveaux d'externalisation devraient être le résultat des niveaux de spécificité des actifs, de l'incertitude des entreprises et de la fréquence des transactions (Williamson, 1985 ; Leiblein *et al.*, 2002). Cette approche présente des avantages évidents, en raison de sa simplicité et de sa capacité à prédire correctement la structure de gouvernance de nombreuses transactions. Toutefois, il existe une série de transactions pour lesquelles cette méthode n'est pas spécialement adaptée¹. Barney (1999) soutient que les arguments relatifs aux coûts de transaction sont trop statiques pour s'adapter à des secteurs plus dynamiques, *a fortiori* ceux dont les frontières sectorielles sont floues. L'économie des coûts de transaction se concentre sur les caractéristiques actuelles des transactions. Pourtant, si à l'avenir d'importants changements peuvent survenir, les coûts de gouvernance de l'instant présent pourraient ne pas être un bon indicateur des coûts de gouvernance futurs et des choix entre « faire » ou « faire faire » optimaux.

Dans ce sens, il est primordial de souligner qu'il existe des circonstances dans lesquelles l'externalisation conduit à une destruction des compétences. Kotabe *et al.* (2008) comparent les cas de trois grands fabricants d'électronique, Emerson Radio aux États-Unis, Sony au Japon et Philips aux Pays-Bas, en se concentrant spécifiquement sur la manière dont ces entreprises ont modifié leurs stratégies d'approvisionnement au fil du temps. Par l'étude des expériences de trois entreprises du secteur de l'électronique grand public (EGP), les auteurs ont démontré comment une destruction de compétences par l'externalisation, a lieu et l'ont appelée « le cercle vicieux de l'externalisation ». L'expérience la plus édifiante est celle de l'entreprise Philips. Sur la base de ses capacités passées en matière de R&D, elle aurait dû être en mesure d'être compétitive sur le marché du Digital Versatile Disc (DVD). Cependant,

¹ Nous avons vu dans notre deuxième chapitre que les aspects dynamiques, tels que l'apprentissage au sein des entreprises, sont indispensables dans la construction de leur avantage concurrentiel. Or, cela est négligé dans l'approche des coûts de transaction.

à cause de l'externalisation excessive des composants et des produits avant l'ère du DVD¹, son lancement européen sur le marché du DVD s'est révélé un échec. Revenir à l'essentiel s'est également avéré plus difficile que prévu, car retrouver des capacités techniques impliquait la construction d'usines et d'autres coûts prohibitifs. Le cas de Philips était de surcroît unique, dans la mesure où les technologies propres à l'entreprise² n'ont trouvé aucun débouché sur le marché et ont largement échoué. Par conséquent, face à des situations similaires, de nombreuses entreprises n'ont d'autre choix que d'acheter des produits auprès de fabricants étrangers pour rester dans l'industrie.

Il est évident que tous les processus d'externalisation ne suivront pas un tel cycle. Néanmoins, lorsque les entreprises externalisent des compétences qui deviennent ensuite d'importantes plateformes de croissance et d'innovation, un cercle vicieux d'externalisation peut se produire. Cela contraste avec le recours à l'externalisation pour acquérir de nouvelles compétences (Barney, 1999 ; Quinn, 1999), parce que dans la contribution de Kotabe *et al.* (2008), les compétences des fournisseurs apparaissent davantage superposées que complémentaires. En d'autres termes, les capacités et les compétences des fournisseurs sont similaires ou redondantes, par rapport à celles de l'entreprise donneuse d'ordres, plutôt que de les compléter. L'externalisation a donc conduit à une situation où l'entreprise donneuse d'ordres a perdu certaines de ses compétences internes essentielles, du fait qu'elles ont été transférées aux fournisseurs. En conséquence, au lieu de renforcer les compétences internes grâce à une collaboration complémentaire, l'entreprise qui a externalisé se retrouve dépendante de ses fournisseurs pour des compétences qu'elle possédait auparavant. Cette superposition des compétences des sous-traitants par rapport à celles du donneur d'ordres, peut illustrer un cercle vicieux d'externalisation, où l'entreprise perd progressivement sa propre expertise et innovation au profit de ses fournisseurs. Dans de tels cas, il est important que les entreprises considèrent la valeur future de la production interne, plutôt que de simplement évaluer les coûts présents liés au maintien de la production en interne, par opposition à son externalisation.

Au sein des secteurs à forte intensité technologique tels que l'EGP, l'innovation continue est la clé de la croissance future et de la durabilité de l'avantage concurrentiel. Mais pour innover, les entreprises doivent apprendre à identifier les compétences qui sous-tendent les composants et qui pourraient éventuellement conduire au développement de technologies ou de produits dans le futur. La capacité d'identification est souvent insaisissable ou est parfois sacrifiée par des managers myopes et qui souffrent du « dilemme faustien »³ (Kotabe *et al.*, 2008). En effet, s'approvisionner en dehors des frontières de l'entreprise peut également être perçue comme une réponse à des conditions de demande défavorables, parce que l'externalisation a une propension à abaisser le seuil de rentabilité. C'est ce qui peut être assimilé au dilemme faustien. Plus précisément, les pressions immédiates exercées sur les entreprises pour qu'elles soient compétitives sur le marché, les forcent à se concentrer et à rationaliser leurs activités de production. Or, pour ce faire, elles doivent « vendre leur âme », autrement dit leurs principaux atouts et capacités, ce qui à long terme, détruira leur compétitivité. Vu sous cet angle, il n'y a pas de myopie chez les dirigeants, mais simplement

¹ Il n'existait pas de programme DVD sur le marché américain, comme l'a concédé Doug Dunn, président-directeur général de Philips Sound and Vision.

² Par exemple V2000 pour les vidéos et MPEG-2 pour les DVD.

³ Le dilemme faustien fait référence à une situation où une personne doit choisir entre deux options difficiles, souvent en renonçant à quelque chose de précieux pour obtenir un avantage temporaire. Ce terme trouve son origine dans la légende de Faust, un personnage de la littérature allemande qui vend son âme au diable en échange de connaissances et de plaisirs terrestres.

un manque de choix stratégique. Ce déterminisme pousse inévitablement les entreprises vers davantage d'externalisation.

2. LES RISQUES ENCOURUS PAR LES SOUS-TRAITANTS

Le pouvoir de négociation limité des entreprises preneuses d'ordres, ne leur permet pas de se protéger suffisamment lors de la conclusion des contrats de S-T. Les accords de S-T imposent des charges importantes aux sous-traitants, en particulier aux PME. Lorsque les donneurs d'ordres transfèrent les risques liés aux fluctuations de l'activité économique sur les sous-traitants, plusieurs inconvénients peuvent survenir. Quant aux bienfaits présumés de ce type de partenariat, ils ne sont pas toujours vérifiés dans les faits. Nous analyserons l'ensemble de ces questions dans cette deuxième section.

2.1. LA SOUS-TRAITANCE, UNE RELATION ASYMÉTRIQUE

Dans une relation de sous-traitance, l'entreprise sous-traitante (souvent une PME) dépend économiquement du donneur d'ordre (souvent une grande entreprise) pour une part significative de son chiffre d'affaires. Cette dépendance économique peut créer une relation déséquilibrée où l'entreprise principale a un pouvoir de négociation supérieur. L'entreprise sous-traitante peut être contrainte d'accepter des conditions contractuelles qui lui sont défavorables.

Disposant d'un pouvoir de négociation réduit, les sous-traitants peuvent être victimes d'une pression sur les prix. Plus précisément, les donneurs d'ordre utilisent couramment leur pouvoir de négociation pour forcer les sous-traitants à accepter des prix plus bas pour leurs biens ou services. Cette pratique peut comprimer les marges bénéficiaires et conduire à une baisse de la qualité des produits ou des services, pendant que les PME tentent de réduire leurs coûts (OCDE, 2019).

Il n'est pas rare que les entreprises preneuses d'ordres soient soumises à des conditions contractuelles défavorables. Autrement dit, les sous-traitants peuvent devoir accepter des clauses restrictives et des clauses qui incluent des pénalités, pour conclure des contrats avec les donneurs d'ordres. Cela peut augmenter le risque et réduire la rentabilité des accords de S-T (Barthelemy, 2001 ; McIvor, 2005 ; Bengtsson, 2008).

Dans ce sillage, les entreprises sous-traitantes peuvent subir des difficultés en matière de conformité et de réglementation. Les PME ont du mal à se conformer aux réglementations et normes en vigueur, précisément lorsque les donneurs d'ordres leur transfèrent la responsabilité du respect des exigences de conformité. Cela peut entraîner des responsabilités juridiques et des amendes pour les PME sous-traitantes. En effet, les donneurs d'ordres peuvent inclure des clauses spécifiques dans les contrats de S-T stipulant que les sous-traitants doivent se conformer à toutes les réglementations jugées pertinentes¹ (Cafaggi, 2016). Ces clauses peuvent aussi détailler les normes de qualité, de sécurité et environnementales que les sous-traitants doivent respecter. Les contrats peuvent également prévoir des pénalités ou des résiliations en cas de non-respect des réglementations, transférant ainsi le risque de non-conformité au sous-traitant. Cela impacte négativement les entreprises sous-traitantes, à plus forte raison, si elles sont de petites tailles. D'ailleurs, les résultats empiriques révèlent que le

¹ Ainsi que le précise Cafaggi (2016), dans le cadre des contrats commerciaux, le régulateur est le leader de la chaîne de valeur (l'entreprise donneuse d'ordre, la grande entreprise), les régulés sont les autres acteurs de la chaîne, notamment les fournisseurs (les sous-traitants).

fardeau réglementaire, auquel est confrontée une PME, dépend de sa taille et de ses revenus. Plus la taille et les revenus d'une entreprise sont importants, plus l'intensité des coûts de conformité réglementaire pour cette entreprise est faible et inversement. Tu (2020) montre, en outre, qu'il existe une relation négative entre le fardeau réglementaire supporté par une entreprise et sa productivité.

Enfin, l'asymétrie des relations de S-T suscite parfois une dépendance excessive à l'égard d'un seul client. Les PME qui dépendent fortement d'un seul donneur d'ordres, pour une partie importante de leur activité, peuvent devenir vulnérables à la santé financière et aux décisions commerciales de ce donneur d'ordres. Si la grande entreprise qui externalise rencontre des difficultés économiques, ou décide de résilier le contrat, le sous-traitant peut être confronté à de graves difficultés financières (Kenny, 2023). Les difficultés financières et les défis opérationnels, auxquels sont confrontées les PME sous-traitantes, peuvent limiter leur capacité à investir dans l'innovation et la croissance¹. Cela ralentit, voire empêche le développement de nouveaux produits ou procédés, réduisant ainsi leur compétitivité sur le marché. Les entreprises des pays en transition sont d'autant plus exposées à ce phénomène (Gorodnichenkoy & Schnitzer, 2011).

2.2. LES DONNEURS D'ORDRES FONT PESER LES FLUCTUATIONS DU MARCHÉ SUR LES SOUS-TRAITANTS

Les accords de S-T font peser d'importantes difficultés sur les sous-traitants. Quand les donneurs d'ordres transfèrent les risques liés aux fluctuations de l'activité économique sur les PME sous-traitantes, plusieurs inconvénients peuvent survenir : instabilité financière, contrainte de capacité, stock excédentaire, défis opérationnels, entre autres.

Les sous-traitants peuvent faire face à des problèmes de trésorerie. Comme le rappelle le rapport de l'OCDE (2020), les PME sont souvent confrontées à des problèmes de trésorerie lorsque les donneurs d'ordres retardent les paiements ou imposent des délais de paiement plus longs. Cela peut entraîner des problèmes de liquidité, rendant difficile la gestion quotidienne des opérations pour les PME preneuses d'ordres. Cette réalité conduit à son tour à des coûts accrus. Les sous-traitants, notamment dans les PED où les banques et les marchés financiers manquent de fluidité, peuvent devoir supporter des coûts plus élevés, en raison de la nécessité d'obtenir un financement à court terme, pour combler les écarts entre les dépenses et les paiements des donneurs d'ordres. Ces coûts peuvent éroder les marges bénéficiaires et réduire la stabilité financière globale des PME (World Bank Group, 2018).

Les PME engagées dans l'approvisionnement des grandes entreprises subissent une contrainte de capacité. Les sous-traitants sont tenus d'ajuster rapidement leur capacité de production, en réponse aux demandes variables des donneurs d'ordres. Cela peut conduire à une sous-utilisation des ressources pendant les périodes de faible demande et à une surutilisation pendant les périodes de demande accrue, entraînant des inefficacités et des pertes potentielles (United Nations Industrial Development Organization [UNIDO], 2018).

La réallocation continue des ressources est également un désagrément supporté par les sous-traitants. Les fluctuations de l'activité économique nécessitent une réaffectation constante des ressources, y compris de la main-d'œuvre et des matériaux, ce qui peut perturber la stabilité opérationnelle des PME et réduire leur capacité à planifier à long terme (World Bank, 2014). Le climat des affaires joue un grand rôle pour la fluidité de cette

¹ Notons que l'innovation dans les économies en développement et en transition consiste principalement à adopter des technologies existantes dans les pays développés (Gorodnichenkoy & Schnitzer, 2011).

réaffectation, et les PED subissent plus les coûts de réallocation des ressources que les pays développés¹.

De plus, les grandes entreprises donneuses d'ordres utilisent les produits des PME sous-traitantes pour accomplir leurs tâches de production, leur créant ainsi un marché. Les PME sont employées dans le processus de production pour fabriquer des pièces et des composants intermédiaires pour les grandes entreprises. Cela permet à ces dernières de répondre aux fluctuations de la demande qui engendrent une capacité excédentaire, des commandes non satisfaites et des délais de livraison prolongés. Souvent, la demande pour la production de pièces ou de composants intermédiaires est saisonnière et imprévisible. Pour cette raison, les grandes entreprises préfèrent sous-traiter ces tâches aux PME, plutôt que d'augmenter leur capacité de production interne. Cela est fait dans le but de réduire les coûts pour les donneurs d'ordres et de faire peser le risque encouru dans le processus de production² sur les sous-traitants (Nwokocha *et al.*, 2019). Les fluctuations économiques peuvent entraîner des changements brusques dans la demande, laissant les sous-traitants avec des stocks excédentaires ou des commandes insuffisantes. Cette volatilité peut être particulièrement difficile pour les PME qui n'ont pas la résilience financière nécessaire pour absorber les chocs soudains (Katsaliaki *et al.*, 2021).

Le maintien d'une qualité de produit constante est une autre difficulté adressée aux PME preneuses d'ordres, engendrée par la volatilité des marchés. Maintenir une qualité de produit constante, tout en gérant les coûts et en répondant aux demandes fluctuantes, peut être laborieux pour les PME. Ce défi est susceptible de nuire à leur réputation et à leurs perspectives commerciales futures. Or, si les PME sous-traitantes veulent limiter leur dépendance vis-à-vis des donneurs d'ordres, elles peuvent opter pour une diversification de leur offre. Cependant, la production d'une grande variété de produits introduit des complexités dans les processus de gestion de la qualité du système de fabrication. Les outils de contrôle qualité traditionnels ne sont pas toujours applicables à une demande instable sur le marché (Davrajh & Bright, 2013). Pour pallier cette situation, les sous-traitants peuvent adopter des technologies de pointe pour améliorer les processus de contrôle qualité, atténuant ainsi l'impact négatif des demandes fluctuantes et des pressions sur les coûts (Ghobakhloo, 2019). Néanmoins, l'accès et l'adoption de technologies avancées, à l'instar de la mise en place de contrôleurs de processus de production intelligents³, telle que préconisée par Cohen et Singer (2021) est rarement à la portée des PME des PED.

Du fait de la fluctuation de la demande, les sous-traitants peuvent également être confrontés à des obstacles pour réaliser une mise à l'échelle (*scaling up*). La mise à l'échelle des entreprises fait référence au processus par lequel une entreprise augmente ses capacités opérationnelles, sa production et sa portée pour répondre à une demande accrue ou pour exploiter de nouvelles opportunités de marché. Elle peut se faire soit verticalement (volume,

¹ Par exemple, selon certaines estimations, si les ressources étaient allouées aussi efficacement en Chine et en Inde qu'elles le sont aux États-Unis, la productivité totale des facteurs pourrait augmenter dans une proportion pouvant aller jusqu'à 50 % en Chine et de 60 % en Inde. Pour se matérialiser, ces importants gains exigeraient toutefois la mise en place d'institutions et d'un climat des affaires propices à un secteur des entreprises très dynamique — ce qui n'est pas tâche aisée (World Bank, 2014, p. 27).

² Nwokocha *et al.* (2019) montrent que ce type de relation a été observé au Nigeria entre les PME du secteur de la métallurgie et les grandes industries métallurgiques. Les grandes industries métallurgiques dépendent des PME pour le tournage et le soudage des métaux, tout en conservant en interne les tâches de formage et d'usinage des métaux. Cette observation montre que les grandes entreprises métallurgiques peuvent ainsi se concentrer sur leur compétence de base tout en sous-traitant les tâches périphériques aux PME.

³ Cohen et Singer (2021) expliquent comment la mise en œuvre de contrôleurs de processus intelligents dans le secteur manufacturier peut aider à gérer la qualité dans le contexte de l'Industrie 4.0.

taille du marché) ou horizontalement (qualité, diversité). La faiblesse du management qui caractérise la plupart des PME, ainsi que les contraintes financières, entravent leurs perspectives de croissance à long terme et limitent leur portée sur le marché (Millward & Lewis, 2005). Pour ces raisons, les PME engagées dans des accords de S-T peuvent avoir des difficultés à faire évoluer leurs opérations (améliorer et diversifier leurs offres) du fait d'un management déficient, mais aussi à cause de la volatilité de la demande qui leur est adressée et des contraintes financières qui pèsent sur elles. Ce qui peut avoir pour conséquence de réduire leurs chances de croissance durable et de résilience face aux fluctuations du marché.

2.3. LES SOUS-TRAITANTS VULNÉRABLES AUX RETARDS DE PAIEMENT

Si la S-T offre des avantages tels que la rentabilité et la flexibilité, elle introduit également des complexités, spécifiquement en ce qui concerne la stabilité financière et les pratiques de paiement. L'un des problèmes les plus récurrents liés aux accords de S-T est la prévalence et l'impact des retards de paiement sur les entreprises preneuses d'ordres.

Les retards de paiement surviennent lorsque le donneur d'ordres n'effectue pas le paiement dans le délai convenu, qui peut varier considérablement en fonction des conditions contractuelles et des normes du secteur. Ce retard peut avoir de profondes implications pour les sous-traitants, affectant leur trésorerie, leurs capacités opérationnelles et la pérennité globale de leur entreprise (Kaya, 2022). Les grandes entreprises clientes des PME, les donneurs d'ordres dans le cas des accords de sous-traitance, disposent d'un pouvoir de négociation supérieur à celui des entreprises de moindre envergure qui se retrouvent en situation de preneuses d'ordres. La position de force du donneur d'ordres est due à de multiples facteurs. Les donneurs d'ordres (souvent de grandes entreprises) disposent de ressources financières et humaines significativement plus importantes que celles des sous-traitants. Ils commandent généralement en gros volumes, ce qui leur donne un levier pour négocier des conditions plus favorables. Les grandes entreprises ont souvent la capacité de diversifier leurs fournisseurs¹, réduisant ainsi leur dépendance à l'égard de tout sous-traitant individuel (Golmohammadi & Hassini, 2020). Les donneurs d'ordres contrôlent souvent l'accès à des marchés lucratifs, ce qui pousse les sous-traitants à accepter des conditions défavorables pour maintenir des relations commerciales.

Un certain nombre de chercheurs spécialisés dans les chaînes d'approvisionnement (Nyaga *et al.*, 2013, Rindt & Mouzas, 2015) ont exploré l'asymétrie du pouvoir. Dans les relations asymétriques fournisseur-acheteur (le sous-traitant étant le fournisseur et le donneur d'ordres l'acheteur), la partie puissante exerce son pouvoir sur la partie la plus faible. Cela signifie que la partie la plus faible, accepte le contrôle de la partie en position de force (Johnsen & Ford, 2008). Dès lors, il arrive que les donneurs d'ordres exercent leur pouvoir de marché sur les « petits » fournisseurs pour obtenir des délais de paiement plus longs, au-delà même de la date convenue, provoquant des problèmes de trésorerie.

Diverses retombées négatives ont été identifiées, du fait des retards de paiement que subissent les PME. Il a été démontré dans la littérature que les retards de paiement ont un impact négatif sur les flux de trésorerie des PME (Peel *et al.*, 2000 ; Tauringana & Afrifa 2013). Ces retards ont souvent conduit les PME à connaître des pénuries de

¹Dans cette stratégie, au lieu d'un fournisseur unique, l'acheteur s'appuie sur un pool de fournisseurs pour s'approvisionner en produits requis (Su & Liu, 2015). L'efficacité de la stratégie de diversification des fournisseurs est bien établie (Sheffi, 2005 ; Cachon & Terwiesch, 2006) et, par conséquent, un large éventail d'entreprises, telles que Motorola (Metty *et al.*, 2005), Amazon (Veeraraghavan & Scheller-Wolf, 2008) et Apple (Zhao, 2024) l'ont mise en œuvre pour réduire leurs risques d'approvisionnement.

liquidités (European Credit Research Institute [ECRI], 2010) ou à devoir payer des frais d'intérêts supplémentaires (Intrum, 2019). Il a été démontré que les PME connaissent davantage de retards de paiement (Paul & Boden, 2011) et dépendent plus souvent de sources de financement à court terme (Walker & Petty, 1978). En effet, l'impact combiné du manque de liquidités et d'une dépendance excessive à l'égard du financement à court terme, rend ardu pour les PME de payer leurs débiteurs à temps. Les PME confrontées à des retards de paiement n'ont pas la capacité de payer leurs dettes dans les délais, puisqu'elles manquent de liquidités. Parallèlement, la solvabilité des PME s'en trouve diminuée. Si les retards de paiement s'ajoutent à l'incapacité des PME à fournir une documentation complète et adéquate sur leur situation financière, ainsi qu'à leur difficulté à présenter des garanties suffisantes, leur accès au financement devient encore plus restreint (Gvetadze *et al.*, 2018).

2.4. SOUS-TRAITANCE, CHÔMAGE ET EFFETS NÉGATIFS SUR LES TRAVAILLEURS

La S-T présente des avantages significatifs pour les grandes entreprises, comme une réduction des coûts de recrutement et de licenciement. À l'inverse, elle pose des défis et comporte des inconvénients potentiels pour les travailleurs, les taux de chômage et les économies des PED, généralement plus vulnérables, à cause de la faiblesse du cadre institutionnel et des normes en vigueur en matière de protection des travailleurs dans ces pays.

2.4.1. Insécurité de l'emploi et instabilité

La S-T conduit souvent à une moindre sécurité de l'emploi et à une précarisation des travailleurs. En effet, Kalleberg (2000) soutient que l'adoption du travail atypique ¹ (*nonstandard work*) a été facilitée par les améliorations technologiques des systèmes de communication et d'information. Ces transformations ont permis aux organisations de spécialiser plus facilement leur production, de rassembler rapidement des travailleurs temporaires pour des projets spécifiques et de recourir davantage aux fournisseurs extérieurs, via des accords de S-T, par exemple. Contrairement aux employés permanents, les travailleurs des entreprises sous-traitantes peuvent être confrontés à des contrats plus courts et à une durée d'emploi incertaine, ce qui est courant au sein des PME. Cela peut entraîner des changements d'emploi fréquents et un manque de stabilité. Alors que la littérature économique orthodoxe vante les mérites d'une flexibilisation du marché du travail, en termes d'efficacité et de réduction des coûts, cette flexibilité implique également de sérieux inconvénients, puisqu'elle peut induire des coûts supplémentaires importants (externalités ou inefficacités macroéconomiques) sur les travailleurs et sur l'économie dans son ensemble (Quinlan, 2012).

Les employés permanents bénéficient habituellement d'avantages tels qu'une assurance maladie, des régimes de retraite et des congés payés. Les travailleurs des entreprises sous-traitantes n'ont pas toujours accès à ces avantages, ce qui affecte leur bien-être général et leur satisfaction au travail. Smith (1998) montre que les entreprises sous-traitantes offrent souvent des conditions de travail moins avantageuses, incluant une absence d'avantages sociaux importants. Cela crée une inégalité significative entre les travailleurs des entreprises sous-traitantes et ceux employés directement par les grandes entreprises, exacerbant les défis en matière de bien-être et de sécurité d'emploi.

¹ Forme de travail salarié qui s'écarte de la règle dominante, celui de l'emploi à plein temps, pour une durée indéterminée. Sont donc atypiques les emplois à temps partiel, ceux qui sont exercés dans le cadre d'un contrat à durée déterminée ou d'une mission d'intérim.

2.4.2. Salaires et conditions de travail

Les travailleurs des entreprises sous-traitantes gagnent souvent des salaires inférieurs à ceux des employés permanents, effectuant des tâches similaires au sein des grandes entreprises donneuses d'ordres. Autrement dit, les salaires sont généralement inférieurs dans les PME par rapport aux grandes entreprises (Oi & Idson, 1999). Cela constitue une incitation significative pour ces dernières à externaliser leurs activités vers des entreprises de petite taille. Cette dynamique s'explique par la capacité des PME à offrir des coûts salariaux plus bas, souvent du fait de leur structure de coûts plus flexible et de leur taille plus modeste sur le marché. Cette stratégie permet aux grandes entreprises de réduire leurs dépenses, tout en maintenant leur efficacité opérationnelle et leur compétitivité sur le marché. La disparité salariale, entre donneurs d'ordres et sous-traitants, contribue aux inégalités de revenus. Knabe et Koebel (2008) rappellent que d'un point de vue empirique, plusieurs études confirment que l'externalisation contribue à accroître les inégalités salariales et à diminuer la demande en main-d'œuvre¹.

Externaliser vers des PME qui offrent des salaires inférieurs, conduit à la précarisation du travail dans les chaînes d'approvisionnement, affectant négativement les conditions de travail des employés des PME sous-traitantes. Ces dernières peuvent ne pas adhérer aux mêmes normes de conditions de travail que les grandes entreprises, surtout lorsque les entreprises sous-traitantes sont localisées dans des PED, tandis que les donneurs d'ordre sont originaires des pays industrialisés². Cela risque de mener à l'exploitation, à des environnements de travail dangereux et à des heures de travail plus longues pour les employés sous-traitants (Locke *et al.*, 2009).

En outre, il faut noter que pour être compétitives, les entreprises sous-traitantes sont souvent obligées de recourir à des dispositions flexibles en matière de personnel, ce qui se traduit par moins de possibilités de formation et une progression de carrière limitée pour les travailleurs de ces entreprises, comparés aux employés permanents des grandes entreprises³. En règle générale, les employeurs sont moins disposés à investir dans le développement des

¹ Cependant, les auteurs rappellent que l'ampleur de cet impact n'est pas estimée de manière robuste. L'externalisation étant difficile à mesurer, il ne faut pas s'étonner que l'estimation de son impact soit quelque peu imprécise.

² L'entreprise ABC constitue un exemple concret pour ce cas de figure. Il s'agit d'une entreprise mondiale de vêtements bien connue qui produit des chemises, des vêtements de sport, des vêtements d'extérieur et d'autres vêtements commercialisés sous diverses grandes marques et marques privées, allant des produits bon marché à la mode haut de gamme. ABC (comme la plupart de ses concurrents) a d'abord déplacé ses activités de fabrication vers des pays à moindres coûts d'Amérique latine et d'Asie et a finalement commencé à sous-traiter sa production à des fournisseurs indépendants. En 2006, l'entreprise s'approvisionnait en produits auprès de plus de 233 usines différentes dans plus de trente pays différents en Amérique, en Asie, en Europe et en Afrique. Comme d'autres sociétés mondiales, les mesures prises par ABC pour réduire les coûts de main-d'œuvre et la production offshore ont généré des avantages financiers pour l'entreprise, mais l'ont également exposée aux risques associés au fait de s'approvisionner dans des usines à bas prix et aux conditions de travail médiocres. Au début des années 1990, l'une des usines d'ABC en Amérique centrale est devenue la cible d'une importante campagne internationale qui a duré six ans et qui a rassemblé des syndicats, des religieux et des défenseurs des droits de l'homme. Ces militants ont accusé l'entreprise de payer des salaires inférieurs au seuil de pauvreté et de réprimer les organisations syndicales par l'intimidation, la corruption, des mesures disciplinaires excessives et des menaces de violence.

³ Les employeurs cherchent à adapter facilement leur main-d'œuvre aux conditions de l'offre et de la demande en créant davantage de modalités de travail atypiques, telles que la S-T et le travail temporaire (Kalleberg, 2009, pp. 7-8). Les travailleurs soumis à ces modalités de travail atypiques sont souvent appelés travailleurs « occasionnels » (*contingent workers*) parce que leur emploi dépend des besoins de l'employeur (pour une étude, voir Kalleberg (2000)).

compétences des travailleurs bénéficiant de contrats à court terme ou flexibles, en raison de la participation temporaire de ces travailleurs au sein de l'organisation. Les employeurs perçoivent qu'un tel investissement pourrait ne pas générer d'avantages à long terme pour l'entreprise. En fait, les contrats temporaires sont d'une durée trop courte, ce qui réduit l'incitation des entreprises à investir dans la formation, étant donné la courte période de retour sur investissement pour les travailleurs à durée déterminée et, plus encore, pour les intérimaires (Lisi & Malo, 2017, p.93).

Pour faire face aux contraintes financières et aux impératifs d'adaptabilité aux chocs de la demande, les sous-traitants font appel à l'emploi atypique. Ce faisant, la mise en place de connaissances routinières et institutionnelles, essentielles au maintien de normes de productivité et de qualité élevées, s'en trouve entravée. Des durées d'emploi plus courtes, réduisent la possibilité pour les travailleurs d'apprendre les uns des autres et de développer des routines de travail efficaces, ce qui peut avoir un impact négatif sur la qualité globale des produits et services fournis par l'entreprise (Lisi & Malo, 2017).

En dernière analyse, la combinaison d'emplois flexibles et permanents au sein d'une même entreprise, crée souvent des tensions sur le lieu de travail, un sentiment d'inégalité de traitement et une diminution des niveaux de confiance et de loyauté parmi le personnel (Pearce, 1993). Cela engendre des exigences accrues en matière de supervision et, potentiellement, des frais généraux plus élevés, compliquant encore plus les efforts de gestion et diminuant les avantages perçus de la flexibilité du travail (Davis-Blake *et al.*, 2003).

2.5. LE TRANSFERT DE TECHNOLOGIE NE VA PAS DE SOI

Le transfert de technologie dans les accords de S-T est un sujet complexe. Pour plusieurs raisons, il ne se produit pas automatiquement. Dans cette sous-section, nous allons explorer pourquoi ce transfert n'est pas garanti, en soulignant les aspects contractuels, légaux, économiques et stratégiques.

Les PME rencontrent des défis lors de la négociation et de l'inclusion de clauses de transfert de technologie avec des partenaires de plus grande envergure qu'elles (Trebilcock & Daniels, 2008). Les accords de S-T sont essentiellement des contrats par lesquels une entreprise (le donneur d'ordres) confie à une autre (le sous-traitant) la réalisation de certaines tâches spécifiques. Ces contrats se concentrent généralement sur la prestation de services ou la fabrication de produits selon des spécifications précises. Le transfert de technologie, qui implique le partage de savoir-faire, de procédés techniques et d'innovations, nécessite d'inclure des clauses spécifiques dans le contrat de S-T. Ce qui n'est pas facile à réaliser, non seulement parce que les accords de S-T impliquent une relation asymétrique entre une grande entreprise (le donneur d'ordres) et une PME (le sous-traitant), mais aussi en raison de la complexité de l'environnement juridique, en particulier, s'il implique une partie étrangère dans l'accord. Une PME d'un PED pourra difficilement exiger d'un donneur d'ordres d'un pays développé de lui assurer un transfert de technologie, car elle n'est pas en position de force.

Par ailleurs, les entreprises investissent massivement dans le développement de technologies et de procédés innovants, qu'elles protègent par des brevets, des secrets industriels ou d'autres moyens de propriété intellectuelle. Quand elles concluent des accords de S-T, les entreprises sont souvent réticentes à partager des informations sensibles qui pourraient compromettre leur avantage concurrentiel. Le transfert de technologie nécessite dès lors des négociations spécifiques et des accords de confidentialité solides (Smith & Parr, 2005).

Les transferts de technologie sont souvent soumis à des régulations nationales et internationales. Les lois sur le contrôle des exportations, les restrictions sur les technologies duales (civiles et militaires) et les sanctions économiques peuvent limiter ou compliquer le transfert de certaines technologies (Maskus, 2004). Les entreprises doivent donc composer avec un cadre juridique complexe pour faciliter ce transfert.

Le transfert de technologie peut avoir des implications économiques et stratégiques importantes (Teece, 1977). Pour le donneur d'ordres, transférer une technologie peut signifier renforcer la position d'un sous-traitant, qui peut potentiellement devenir un futur concurrent. Pour le sous-traitant, acquérir une technologie peut entraîner des coûts d'apprentissage et de mise en œuvre considérables. De plus, la technologie transférée doit être compatible avec les capacités techniques et les infrastructures existantes du sous-traitant. Cela exige des investissements significatifs en formation et en infrastructure. Dans le cas général, les sous-traitants étant des PME, ils ne disposent pas toujours des financements nécessaires pour faire face à ces investissements.

Un autre frein au transfert de technologie via les accords de S-T réside dans la capacité (ou incapacité) des sous-traitants à absorber la technologie. Cohen et Levinthal (1990) font valoir que la capacité d'une entreprise à reconnaître la valeur de nouvelles informations externes, à les assimiler et à les appliquer à des fins commerciales est essentielle aux capacités d'innovation de l'entreprise. En s'appuyant sur les données d'enquête transversales auprès de 1719 entreprises, les auteurs arrivent à la conclusion qu'en raison de la nature intangible de la capacité d'absorption, une entreprise peut être réticente à sacrifier sa production actuelle, ainsi que les gains de spécialisation, pour permettre à son personnel technique d'acquérir l'étendue des connaissances requises, permettant l'absorption de connaissances provenant de nouveaux domaines. Par conséquent, l'absorption de technologies nouvelles et, par voie de conséquence, la capacité à recevoir un transfert de technologie provenant aussi bien d'un donneur d'ordres local, qu'étranger, ne vont pas de soi. Le mérite attribué à la S-T d'assurer un transfert technologique est loin d'être automatique. Le transfert de technologie nécessite que le sous-traitant ait la capacité d'absorber et d'exploiter la nouvelle technologie. Cela inclut, non seulement les compétences techniques des travailleurs, mais aussi la culture organisationnelle, les processus de gestion et les infrastructures de soutien nécessaires. Sans cette capacité d'absorption, le transfert de technologie sera inefficace.

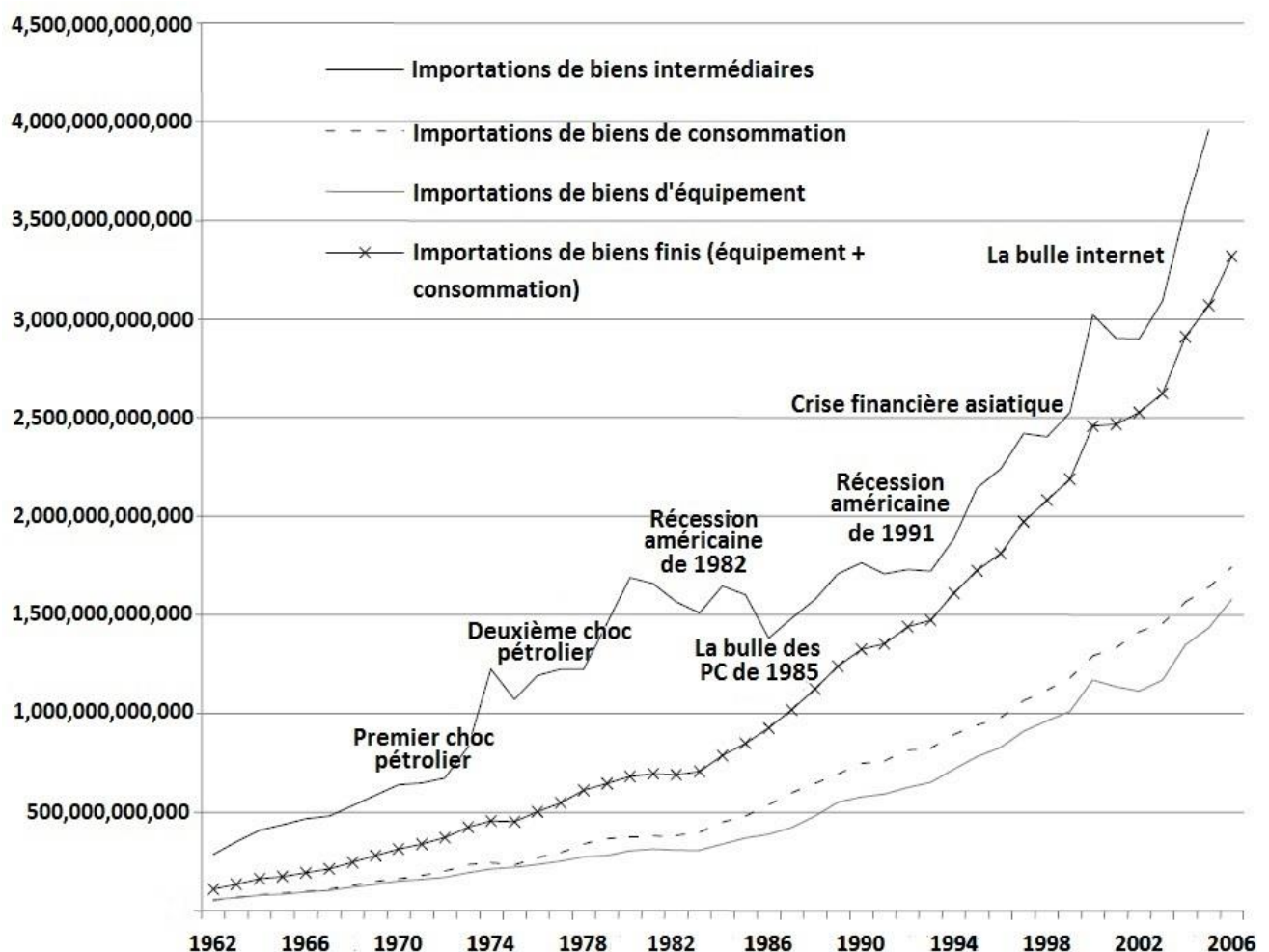
En définitive, le transfert de technologie dans les accords de S-T ne s'effectue pas spontanément. Cela s'explique par la nature contractuelle de ces accords, les préoccupations de propriété intellectuelle, les implications économiques et stratégiques, les enjeux légaux et réglementaires et la faible capacité d'absorption technologique des sous-traitants. Pour qu'un transfert de technologie se produise, il doit être spécifiquement négocié et structuré dans le contrat de S-T, en tenant compte de tous ces facteurs.

2.6. SOUS-TRAITANCE ET DÉPENDANCE ÉCONOMIQUE DES PED

Les entreprises des PED qui s'engagent dans des accords de S-T sont exposées à une dépendance croissante à l'égard des entreprises étrangères. Plus précisément, les PED qui s'appuient fortement sur la S-T étrangère deviennent vulnérables aux fluctuations des marchés mondiaux. Les décisions stratégiques des firmes multinationales (FMN), influencées par des facteurs économiques, politiques et sociaux globaux, peuvent entraîner des délocalisations soudaines de leurs opérations, laissant les économies locales démunies (Sturgeon & Kawakami, 2010). Rappelons que la part du commerce de produits intermédiaires aide à

appréhender le volume de la S-T. Or, le commerce des biens intermédiaires semble être beaucoup plus volatil que le commerce des biens d'équipement ou de consommation (voir la Figure 3.2 ci-dessous). Cela correspond à la notion d'effets « coup de fouet »¹ des récessions et des cycles économiques, dans lesquels les ralentissements de l'activité économique affectent davantage les expéditions de pièces et de composants, que les expéditions de biens finaux, parce que les producteurs de biens finaux ont tendance à réduire leurs stocks de pièces et à retarder les réapprovisionnements pendant les périodes d'incertitude (Esaïth *et al.*, 2010). Cela signifie que lorsque des crises surviennent, l'une des premières conséquences est la baisse des commandes adressées aux sous-traitants, d'où d'importants risques (instabilité de l'emploi, baisse d'activité,...) pour les PED, qui sont fortement engagés, ou qui comptent en grande partie sur cette pratique pour assurer leur développement industriel.

Figure 3.2. Importations mondiales de biens intermédiaires, de biens d'équipement et de biens de consommation entre 1962-2006 en dollars américains



Source: Sturgeon et Kawakami (2010, p. 8).

Le recours à des donneurs d'ordres étrangers peut aussi conduire à une croissance limitée de l'industrie locale. L'accent mis sur une main-d'œuvre à faible coût, risque d'étouffer

¹ L'effet coup de fouet, ou effet *bullwhip* en anglais, est un phénomène observé dans les chaînes d'approvisionnement où de petites fluctuations dans la demande des consommateurs peuvent provoquer des variations de plus en plus grandes dans les niveaux de stock et de production à mesure que l'on remonte la chaîne d'approvisionnement. Ce phénomène peut conduire à une inefficacité accrue et des coûts plus élevés pour les entreprises impliquées.

l'innovation et d'entraver la croissance des entreprises locales. Les sous-traitants des PED peuvent ne pas acquérir les compétences technologiques et de gestion nécessaires, pour évoluer vers des activités à plus forte valeur ajoutée. Dans cet ordre d'idées, Pietrobelli et Rabellotti (2011) expliquent que le manque de scientifiques, d'ingénieurs techniques et de R&D, combiné à des infrastructures de haute technologie et de R&D relativement sous-développées dans certains PED (la Malaisie et le Mexique dans leur analyse), a miné la capacité des FMN et des entreprises locales à réaliser une intégration fonctionnelle. Cela n'a donc pas abouti à l'intégration horizontale nécessaire, pour que les entreprises de ces deux PED accèdent aux segments à plus forte valeur ajoutée des chaînes de valeur.

3. ACTIF SPÉCIFIQUE ET PROBLÈME DE *HOLD-UP*

Les entreprises s'appuient de plus en plus sur des fournisseurs tiers pour de nombreuses activités stratégiques, notamment la fabrication. Par exemple, en 2012 le New York Times a rapporté que «... la quasi-totalité des 70 millions d'iPhones, 30 millions d'iPads et 59 millions d'autres produits vendus par Apple l'année dernière [2011] ont été fabriqués à l'étranger.» (Duhigg & Bradsher, 2012). Le recours à des fournisseurs pour réaliser des activités stratégiques, telles que la fabrication de produits utilisant une technologie exclusive, crée un certain nombre de dangers. L'un de ces dangers est le problème du *hold-up*.

Rogerson (1992) explique que le problème du *hold-up* apparaît lorsqu'une entreprise dans une relation est capable d'exproprier les rendements d'un investissement réalisé par une autre entreprise. Le problème du *hold-up*, tel que décrit pour la première fois par Williamson (1975) et Klein *et al.* (1978), est désormais accepté par les économistes comme un déterminant fondamental de la structure contractuelle et organisationnelle. Un problème de *hold-up* survient si deux facteurs sont présents. Premièrement, les parties à une transaction future doivent réaliser des investissements spécifiques non contractuels avant la transaction afin de s'y préparer. Deuxièmement, la forme exacte de la transaction optimale (par exemple, combien d'unités, le cas échéant, quel niveau de qualité, le délai de livraison) ne peut être spécifiée avec certitude *ex ante*. Cela dépend de la résolution de paramètres incertains et ces derniers ne peuvent pas être mesurés et contractés objectivement. Le problème est que ces deux facteurs créent ce qui semble, au moins superficiellement, être des exigences contradictoires quant à la nature de la structure contractuelle régissant la transaction. Le premier facteur suggère que le contrat devrait être relativement rigide et inflexible, afin que les parties qui doivent réaliser des investissements, ne craignent pas que des négociations ultérieures les « privent » de la valeur de leurs investissements spécifiques. Cependant, le deuxième facteur suggère que le contrat devrait être relativement flexible, dans le but de permettre aux parties d'adapter la forme exacte de la transaction pour qu'elle soit optimale, compte tenu de la réalisation des paramètres incertains.

Pour mieux comprendre le concept de *hold-up* dans une relation de S-T, prenons un exemple fictif d'un donneur d'ordres constructeur automobile et d'un sous-traitant qui fabrique des pièces automobiles. Lors de la conclusion du partenariat, le sous-traitant est tenu de fournir des pièces spéciales utilisées exclusivement dans le nouveau modèle de voiture du donneur d'ordres. Pour ce faire, le sous-traitant investit massivement dans des machines spécifiques et des moules uniques nécessaires pour produire ces pièces, ce qui constitue un investissement en actifs spécifiques. Ces équipements ne peuvent pas être facilement réutilisés pour d'autres clients ou produits. Au début, la relation est bénéfique pour les deux parties. La grande entreprise automobile reçoit des pièces de haute qualité, et la PME sous-traitante bénéficie de commandes régulières et d'une relation stable avec un grand client. Au

fil du temps, le donneur d'ordres augmente progressivement les volumes de commande, ce qui renforce la dépendance du sous-traitant à ce client unique et à ces équipements spécifiques.

Profitant de cette dépendance accrue et des investissements en actifs spécifiques réalisés par son sous-traitant, le constructeur automobile décide de renégocier les termes du contrat. Il exige une réduction significative des prix et impose des délais de paiement plus longs. Le donneur d'ordres menace de transférer ses commandes à un autre fournisseur, si son sous-traitant ne se plie pas aux nouvelles conditions. Puisque celui-ci a investi dans des machines et des moules spécifiques, qui ne peuvent être utilisés pour les commandes d'autres clients, ils se retrouvent dans une position très vulnérable. Le sous-traitant est ainsi contraint d'accepter les nouvelles conditions défavorables, ce qui réduit considérablement ses marges bénéficiaires et crée des difficultés financières à cause des délais de paiement plus longs. La réduction des marges et les longs délais de paiement mettent le sous-traitant en difficulté financière. Il doit réduire ses coûts, ce qui peut affecter la qualité des produits et les conditions de travail de ses employés. De plus, les actifs spécifiques investis ne peuvent pas être réaffectés, ce qui limite ses options pour diversifier ses clients. Le donneur d'ordres profite de prix plus bas et de meilleures conditions de paiement, ce qui améliore sa compétitivité sur le marché et ses marges bénéficiaires. La relation entre le constructeur et le fabricant de pièces automobiles est ternie, mais la PME sous-traitante, n'ayant pas d'autre grand client et ne pouvant réutiliser ses actifs spécifiques, est contrainte de continuer la collaboration sous des conditions défavorables. Elle est victime de la situation de *hold-up*.

En somme, si une entreprise preneuse d'ordres réalise un investissement qui aurait une faible valeur en dehors de la relation de S-T, elle risque d'être « retenue en otage » à cause du coût de cet investissement spécifique à la relation qu'elle a supporté. Le problème du *hold-up* est singulièrement susceptible d'apparaître dans les contextes dans lesquels la rédaction de contrats complets n'est pas possible, du fait d'une combinaison d'asymétrie de l'information et d'incertitude environnementale (Rogerson, 1992). Il a longtemps été soutenu dans la littérature économique¹ que la présence d'un problème potentiel de *hold-up*, entraîne un sous-investissement dans des investissements spécifiques à une relation, conduisant à l'inefficacité et à une situation où le niveau d'investissement est socialement sous-optimal (Tirole, 1986).

Les donneurs d'ordres n'échappent pas non plus au phénomène de *hold-up*. Crocker et Reynolds (1993) décrivent un exemple intéressant des années 1970 concernant les marchés publics, dans lequel c'est le fournisseur qui se trouve en position dominante. L'armée américaine avait réalisé d'importants investissements en R&D pour la production de moteurs à réaction pour les chasseurs F-15 et F-16. L'armée travaillait avec Pratt & Whitney en tant que fournisseur unique sur ce projet. En tant que fournisseur unique, Pratt était en position de force pour freiner l'armée américaine en exigeant des concessions excessives pour corriger les problèmes de qualité. En conséquence, en 1979, l'Air Force a chargé General Electric de développer un moteur à réaction fonctionnellement équivalent pour son bombardier B-1. Cela a résolu le problème du *hold-up* et le nombre de litiges contractuels a diminué, mais au prix du financement d'un deuxième moteur par l'armée américaine. Le Congrès américain a continué à financer les deux moteurs jusqu'en 2011 (Schone, 2011).

Les craintes d'un problème de *hold-up* entraînent un sous-investissement de la part des fournisseurs (Haruvy *et al.*, 2012), ce qui empêche les fabricants d'équipement d'origine (*Original Equipment Manufacturers: OEM*) de conclure des contrats lucratifs. Dans une même logique, il est rapporté dans Haruvy *et al.* (2019) la situation de Boeing, incapable

¹ Coase (2006) donne un aperçu intéressant sur le sujet.

d'honorer des commandes valant des milliards de dollars américains¹ pendant de nombreuses années, pour cause d'incapacité ou de refus de ses fournisseurs d'investir dans les capacités requises.

Il apparaît de cette analyse qu'à cause du caractère incomplet des contrats, les accords de S-T peuvent conduire à des comportements opportunistes qui nuisent à l'efficacité de l'économie d'un pays et qui peuvent mettre les entreprises en situation de vulnérabilité. Un donneur d'ordres peut exploiter sa position de force pour imposer des conditions défavorables à un sous-traitant, surtout lorsque ce dernier est fortement dépendant des commandes du donneur d'ordres. Tout comme les grandes entreprises sont susceptibles de subir de grandes pertes suite aux refus de leurs fournisseurs d'investir dans les capacités de production nécessaires.

CONCLUSION

Ce chapitre, nous a permis de voir que les stratégies d'externalisation et de S-T sont loin d'être simples à adopter. De la décision d'y recourir à la mise œuvre, elles présentent beaucoup de limites et d'inconvénients, tant pour la grande entreprise qui externalise, que pour la PME sous-traitante.

Du côté des donneurs d'ordres, l'externalisation, bien que souvent perçue comme un levier pour améliorer l'efficacité opérationnelle et réduire les coûts, présente des défis significatifs, à plus forte raison dans les secteurs à forte intensité technologique. Sous-traiter présente un dilemme complexe pour le donneur d'ordres, entre efficacité immédiate et résilience à long terme, et entre coûts de transaction et coûts de contrôle de l'activité en interne, coûts qui ne sont pas faciles à mesurer d'ailleurs.

L'externalisation peut entraîner une perte des compétences critiques au sein de l'entreprise, limitant dès lors sa capacité à innover de manière autonome. En dépendant excessivement de fournisseurs externes pour des compétences spécifiques, l'entreprise risque d'être vulnérable aux fluctuations du marché et aux ruptures de la chaîne d'approvisionnement, compromettant sa stabilité opérationnelle. À cela s'additionne la complexité des contrats d'externalisation, qui peut engendrer des risques juridiques et des coûts imprévus lors de la renégociation ou de la résiliation des contrats.

Par ailleurs, les entreprises donneuses d'ordres doivent faire un arbitrage entre l'adaptabilité offerte par des sous-traitants flexibles et les gains de productivité induits par les économies d'échelle, souvent incompatibles. Cette dichotomie peut conduire à des choix stratégiques mal orientés, où des activités critiques sont externalisées sans évaluation approfondie de leur impact sur la performance globale et la compétitivité à long terme. Le « cercle vicieux de l'externalisation » menace ainsi d'éroder progressivement les compétences internes et entrave l'apprentissage organisationnel. Cet état de fait est un frein à l'innovation durable, il compromet la capacité du donneur d'ordres à anticiper et à répondre aux évolutions rapides du marché.

¹ Haruvy *et al.* (2019) cite l'article de *The Economist* du 28 janvier 2012: Boeing: Faster, faster, faster: The planemaker struggles to fulfill a rush of orders accessible à l'adresse suivante: <http://www.economist.com/node/21543555> (consulté le 05/07/2024).

Les sous-traitants ont eux aussi leur lot de désavantages. Les accords de S-T exposent les PME à une série de risques économiques et opérationnels. Elles doivent souvent faire face à des retards de paiement et à des délais prolongés imposés par les donneurs d'ordres, entraînant des problèmes de trésorerie et une instabilité financière. La capacité de production des sous-traitants doit également s'ajuster aux fluctuations de la demande, ce qui peut conduire à une sous-utilisation des ressources ou à une surcharge de travail coûteuse. La précarisation de l'emploi est également une menace sérieuse. Les sous-traitants devant souvent jongler avec une main-d'œuvre instable et des conditions de travail précaires. Maintenir une qualité constante, tout en répondant aux exigences variables du marché ajoute une difficulté supplémentaire, affectant la réputation et les performances des PME. Les sous-traitants doivent naviguer dans une relation souvent asymétrique avec les donneurs d'ordres, ce qui peut limiter leur capacité à négocier des conditions favorables.

Outre cet ensemble de risques, les accords de S-T posent des défis substantiels pour les PME preneuses d'ordres, particulièrement en ce qui concerne le transfert de technologie. Ce processus complexe n'est pas automatique et dépend de nombreux facteurs contractuels, légaux, économiques et stratégiques. Les PME se trouvent souvent en position de faiblesse dans ces relations asymétriques avec les grandes entreprises donneuses d'ordres, rendant difficile l'inclusion de clauses favorables au transfert technologique. Les préoccupations liées à la propriété intellectuelle et aux avantages concurrentiels limitent également la volonté des entreprises de partager leurs technologies. De plus, les réglementations nationales et internationales sur les exportations et les technologies restreintes, compliquent davantage ce processus. Enfin, les PED qui s'appuient fortement sur la S-T étrangère se trouvent exposés aux fluctuations des marchés mondiaux. Les décisions des grands donneurs d'ordres peuvent entraîner des délocalisations soudaines de leurs opérations, laissant les économies locales démunies.

En dernier lieu, nous avons vu dans ce chapitre que la S-T comporte une crainte partagée par les deux parties de l'accord, celle de tomber dans le piège du *hold-up*. Ce concept économique décrit la situation où une entreprise, ayant investi spécifiquement pour répondre aux besoins d'un client particulier, se trouve ensuite tributaire des exigences de ce dernier. Le problème du *hold-up* résulte de la nature incomplète des contrats, qui ne peuvent pas prévoir toutes les éventualités futures et tous les ajustements nécessaires. Cette combinaison entre asymétrie d'information et incertitude environnementale, crée une dynamique où les investissements nécessaires pour soutenir la relation de S-T sont souvent sous-optimaux, entraînant des inefficacités économiques et des risques pour les sous-traitants. De même, les donneurs d'ordres peuvent également être affectés par ce problème, s'ils sont confrontés à des fournisseurs réticents à investir dans les capacités requises pour honorer leurs commandes.

Pour conclure, soulignons que les menaces et défis inhérents à la S-T examinés ici, proviennent principalement d'études qui traitent de pays industrialisés, membres de l'OCDE, ou dans de rares cas, de pays émergents. Plus explicitement, même les pays avec des législations sophistiquées, un climat des affaires attractif et des capacités managériales avérées, n'échappent pas aux complications susceptibles de surgir avec les accords de S-T. Ils n'ont pas non plus la garantie de profiter des avantages présumés de ce type de partenariat. Cela suggère que les PED, à l'instar de l'Algérie, sont encore plus vulnérables aux risques que les relations de S-T comportent, compte tenu des législations déficientes, des nombreuses carences des dirigeants d'entreprises de ces pays, ainsi que d'un climat des affaires qui ne répond pas aux standards en matière de transparence, de sécurité juridique et d'attractivité économique. Dans le prochain chapitre, nous allons justement nous pencher sur la pratique de la S-T dans les PED.

CHAPITRE 4

LA SOUS-TRAITANCE DANS LES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT

CHAPITRE 4

LA SOUS-TRAITANCE DANS LES PAYS EN VOIE DE DÉVELOPPEMENT

Afin d'analyser les enjeux de la sous-traitance (S-T) en Algérie et d'être en mesure d'identifier les conditions pour le développement de ce type de partenariat dans le pays, il est impératif d'étudier au préalable les expériences de cette pratique dans d'autres pays, particulièrement les pays en voie de développement (PED) puisque l'Algérie appartient à cette catégorie de pays.

C'est l'objet de ce quatrième chapitre, où nous essayerons de voir, entre autres, quelles sont les filières industrielles qui présentent le plus fort potentiel de S-T et qui sont susceptibles de générer les effets d'entraînement essentiels au développement industriel. Nous tenterons également de comprendre comment se structurent les relations de S-T à travers un certain nombre de caractéristiques telles que l'origine des donneurs d'ordres dans les PED, la durée des contrats, le risque de dépendance qui peut survenir, etc. Enfin, il s'agira pour nous de nous pencher sur les mesures de support qui peuvent favoriser la pérennité des relations de S-T, les problèmes rencontrés par les donneurs et les preneurs d'ordres, et en définitive, les conditions exigées par les donneurs d'ordres pour la compétitivité des petites et moyennes entreprises (PME) sous-traitantes.

Le chapitre se compose de six sections. Dans la première, nous commencerons par faire le constat du déficit en études empiriques qui portent sur la S-T dans les PED. Du fait de cette rareté, nous présenterons dans la deuxième section les principales études sur lesquelles nous sommes basés pour identifier les caractéristiques de la S-T dans les PED, tout en soulignant pourquoi ces études sont pertinentes pour notre analyse. La troisième section est consacrée à la description des traits saillants de la S-T dans les PED. Ensuite, dans la quatrième section, nous développerons les principales mesures de politique économique et de support, à même de renforcer les relations de S-T et d'amplifier leurs effets d'entraînement. Puis, dans la cinquième section, nous mettrons en exergue les problèmes généralement rencontrés, aussi bien, par les donneurs que par les preneurs d'ordres des PED. Nous clorons le chapitre par la sixième section, où nous soulignerons les prérequis qui permettent aux sous-traitants d'être compétitifs.

1. DE LA RARETÉ DES ÉTUDES EMPIRIQUES SUR LA S-T DANS LES PED

Alors que la S-T a parfois été abordée et examinée par la littérature spécialisée, il n'y a pas encore eu de traitement systématique des données disponibles, ni d'analyse complémentaire de l'évolution des relations de S-T interindustrielles dans les PED visant à étayer et compléter les résultats de recherche existants. Ainsi, il existe peu d'investigations empiriques sur le sujet. La majorité des travaux sont principalement de nature théorique et s'appuient sur des preuves marginales pour soutenir leurs affirmations. Dès lors, il est essentiel de souligner que les études d'envergure, comparatives et qui prennent en compte plusieurs pays sont très rares. En effet, un obstacle majeur est que les études sur la S-T, quel que soit le niveau de développement du pays considéré, sont très limitées car en dehors de la

théorie, il n'est pas toujours simple de catégoriser précisément la S-T. Les définitions qui lui sont données prennent des formes multiples, qui ne sont pas toujours faciles à identifier dans la pratique (Guers *et al.*, 2014). Par exemple, il est difficile de distinguer la S-T occasionnelle, voire ponctuelle, pouvant être assimilée à une simple opération d'achat, de la S-T répétitive auprès d'un même sous-traitant et qui s'installe dans la durée. Cette dernière forme étant celle qui favorise la création de véritables partenariats industriels, capables de créer des relations interentreprises durables et de générer des effets d'entraînement pour l'économie considérée.

De plus, au-delà de la frontière ambiguë qui existe entre l'externalisation et la S-T (Jounin, 2006), les définitions de l'externalisation et de la S-T utilisées dans les études sont si larges, qu'elles incluent pratiquement tout bien ou service qu'une organisation se procure auprès d'entreprises extérieures (Gilley & Rasheed, 2000).

L'autre contrainte est la quantification du volume de S-T réalisé, rendue ardue pour au moins deux raisons. En plus de la difficile catégorisation de la S-T déjà mentionnée, les pouvoirs publics des différents pays peinent à disposer de données chiffrées sur les volumes de S-T, puisque la plupart du temps, et *a fortiori* dans les PED, il n'est pas aisé d'obtenir des statistiques fiables sur les activités des PME, dominées le plus souvent par les petites et très petites entreprises. Plus précisément, des données et des informations actualisées et cohérentes font défaut concernant des paramètres de base tels que le nombre de PME, leur répartition sectorielle/industrielle, la composition de leurs activités, les intrants et le chiffre d'affaires, la contribution de leurs activités à la création de revenus et d'emplois et aux exportations, les liens nationaux et internationaux qu'elles entretiennent avec les fournisseurs et les clients, ainsi qu'avec les institutions technologiques et d'amélioration de la productivité (Association of South East Asian Nations [ASEAN], 2002; Yoshino & Taghizadeh-Hesary, 2016). La pénurie d'informations est à la fois aiguë et chronique pratiquement dans toute la région en développement, y compris les économies en transition (International Labour Organization [ILO], 1997 ; Regnier, 2000 ; Hall, 2001).

De cette autre difficulté découle un autre constat, la majeure partie des études disponibles sont des études qualitatives, basées sur des questionnaires adressés par courrier, ou par des entretiens. Elles essaient le plus souvent de dégager des traits communs à la pratique de la S-T et d'identifier les faiblesses et les forces de cette pratique, tant au niveau des donneurs d'ordres (grandes firmes, entreprises multinationales) que du point de vue des sous-traitants.

Par ailleurs, la thématique de la S-T industrielle dans les PED comme objet de recherche, a connu son apogée de la fin des années 1970 jusqu'au début des années 2000. D'une part, parce que cette forme de partenariat a contribué, à cette époque concomitante à la fin du modèle fordiste et aux débuts du *lean production*, à la croissance économique rapide de certains pays d'Asie et d'Asie du Sud-Est (le miracle asiatique). D'autre part, c'est à cette époque que les bourses de sous-traitance et de partenariat ont commencé à être installées, avec le soutien de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI), dans les PED pour favoriser leur industrialisation¹ (en Algérie en 1992, en Colombie en 1986, à Cuba en 1992, en Inde en 2000, au Mexique en 1990, au Sénégal en 2000, en Slovaquie en 1994-1995, en Tunisie en 1986, en Turquie en 1990,...). Depuis, les recherches de grande

¹ Dans les pays développés, des organismes spéciaux, qui parfois ont aussi d'autres fonctions, sont créés pour favoriser les relations de S-T. Dans les PED, les BSTP, qui, sous leur forme actuelle, ont été lancées en 1985 mais dont le principe remonte à 1970, se sont révélées la meilleure approche institutionnelle pour promouvoir la sous-traitance (ONUDI, 2002, p.1). L'ONUDI a établi en 1982 le Programme de la promotion de la sous-traitance industrielle et du partenariat, depuis désigné sous le titre du Programme de sous-traitance et de gestion des fournisseurs industriels. Voir ONUDI (2002) pour des exemples de succès de la BSTP.

envergure sur la S-T sont moins fréquentes. La plupart des travaux récents se focalisent sur le secteur de la construction et de la S-T du travail, à l'instar de Choudhry *et al.* (2012) pour le cas du Pakistan, du *Construction Industry Development Board* (2013) pour le cas de l'Afrique du Sud, de Milner (2019) pour le cas du Royaume-Uni ou de Akinwale et Olusanya (2020) pour le cas du Nigeria et n'abordent pas la S-T industrielle qui est au cœur de notre préoccupation. De surcroît, cette dernière décennie, nous constatons une absence d'études comparatives ou empiriques qui traitent des relations de S-T industrielle dans les PED, en dehors des contributions qui se focalisent sur une branche d'activité particulière ou un pays spécifique. Ce qui ne permet pas de dégager des caractéristiques générales de la pratique. Même si l'ONUDI a quelques publications sur la S-T dans les PED ces dernières années, notamment ONUDI (2013) et ONUDI (2018), ces travaux se concentrent plus sur la méthodologie avec laquelle les BSTP et les SPX¹ (*Subcontracting and Partnership Exchange*) sont mis en place dans certains PED (Cameroun, Mozambique, Afrique du Sud, Kenya) qu'aux relations interindustrielles suscitées et aux enjeux que renferme cette forme de partenariat industriel. Ce qui fait que l'étude la plus récente, qui s'intéresse à plusieurs filières industrielles et prend en considération plusieurs PED est celle de l'ONUDI (2004).

Compte tenu de l'ensemble de ces arguments, nous allons essayer dans les sections qui suivent, de présenter les principales caractéristiques de la S-T industrielle dans les PED, en nous référant essentiellement à des études réalisées à grande échelle par des organismes internationaux (ONUDI, ILO, ASEAN...). Cette démarche se justifie par le fait que seuls les organismes internationaux ont la capacité et les moyens humains et matériels pour mener des études de grande ampleur, qui se penchent avec une même méthodologie sur divers pays et plusieurs filières industrielles, tout en donnant une vue d'ensemble sur les accords de S-T. Malgré le manque relatif de récence de ces études, elles ont le mérite d'être cohérentes, d'avoir des conclusions qui sont toujours d'actualité et d'avoir pris en considération un nombre important d'entreprises, localisées dans différentes régions du monde, qui externalisent ou sous-traitent des activités industrielles.

2. LES ÉTUDES UTILISÉES DANS L'IDENTIFICATION DES CARACTÉRISTIQUES DE LA S-T DANS LES PED

Étant donné le peu d'informations concrètes sur le sujet de la S-T et de l'absence de recherches empiriques récentes, nous sommes contraints de nous appuyer sur des travaux relativement anciens de la fin des années 1980 et des années 2000 pour identifier les principales caractéristiques de la S-T dans les PED. Il est à noter que même les organismes internationaux qui ont conduit ces études se plaignent du manque d'informations, de la quasi-absence d'études empiriques et de la difficile coopération des entreprises enquêtées².

Nous précisons que dans la présentation des caractéristiques de la S-T dans les PED, nous utiliserons de manière interchangeable et, parfois même conjointe, les appellations: donneur d'ordres, grande entreprise (GE) et firme multinationale (FMN). Cela n'amointrit en rien notre analyse, puisque lorsque la GE est d'origine locale, elle a plus tendance à créer des

¹ Des membres associés participent au réseau de relations économiques qui découle de la mise en place de BSTP entre sous-traitants/fournisseurs et donneurs d'ordre. L'association de BSTP et des membres associés forme le club *Subcontracting and Partnership Exchange* (ONUDI, 2004, p.8).

² Malgré les nombreux contacts écrits de plusieurs centaines de sociétés mères ainsi que de leurs filiales à travers le monde, seul un nombre relativement restreint a manifesté sa volonté de coopérer. L'inclusion des entreprises multinationales japonaises s'est notamment heurtée à des difficultés en raison, à la fois, de problèmes linguistiques et de stratégie d'entreprise (ILO, 1989).

liens de S-T avec les PME de son pays, comparativement à une FMN, du fait d'une meilleure connaissance du marché local et des spécificités dudit pays. Plus explicitement, si les sous-traitants d'un PED arrivent à être des fournisseurs pour une FMN, ils auront encore plus de facilités à être des fournisseurs pour les GE de leur propre pays, à condition qu'elles existent. Par ailleurs, les études qui portent sur le développement de la S-T industrielle dans les PED, sont des études qui traitent majoritairement de S-T internationale. Cela s'explique par le fait que la S-T est une relation asymétrique qui implique une GE avancée technologiquement, financièrement et ayant une bonne maîtrise de sa filière industrielle et une ou des PME sous-traitante(s). Les GE industrielles sont plus en mesure d'innover, d'exporter et d'offrir une formation et sont plus à même d'adopter les normes internationales de qualité. Leurs particularités sont étroitement associées aux avantages de la productivité et se traduisent par de meilleurs résultats, tant pour leurs propriétaires que pour leurs travailleurs ainsi que pour les petites entreprises de leurs chaînes de valeur (Ciani *et al.*, 2020). Or, il est admis dans la littérature économique que les GE qui pourraient susciter de la commande et donc stimuler l'offre des PME, représentent une proportion infime dans les PED. En effet, la corrélation empirique entre la taille des entreprises et le niveau de développement d'un pays est une observation ancienne et toujours vérifiée. La prévalence de la production à petite échelle est corrélée négativement avec les niveaux de revenu par habitant, non seulement entre les pays, mais aussi au sein d'un même pays (Banarji, 1978; Liedholm & Mead, 1987; Little, 1987 ; Steel, 1993 ; Tybout, 2000).

Le compte rendu récent le plus complet, basé sur des recensements et des enquêtes économiques comparables dans 134 pays, suggère que les entreprises sont, en moyenne, plus petites sur les marchés à faible revenu que sur les marchés plus riches (Bento & Restuccia, 2021). En utilisant le nombre moyen de personnes employées par entreprise, il est observé que le produit intérieur brut (PIB) par habitant, augmente avec l'augmentation de la taille moyenne des entreprises du pays. La corrélation positive et significative entre la taille de l'entreprise et le PIB, devient encore plus forte lorsque les petits pays, de moins de 500 000 habitants, sont omis de l'échantillon d'estimation. Par conséquent, il apparaît que dans le cas des PED, le développement des relations de S-T est tributaire de la présence de FMN et d'une attractivité vis-à-vis des IDE, puisque c'est ainsi qu'il peut y avoir de la commande (autrement dit, des donneurs d'ordres) pour les PME sous-traitantes de ces pays. Cela est d'autant plus vrai que les FMN sont potentiellement plus susceptibles de transmettre des connaissances et de réaliser des transferts technologiques à leurs fournisseurs (externalités de la connaissance en amont) et à leurs clients (externalités de la connaissance en aval) (Lu *et al.*, 2017).

L'étude de l'ILO (1989) est la plus large de par la taille de son échantillon que nous avons utilisée. Elle analyse l'impact structurel sur le domaine de la S-T des investissements des FMN dans les PED. Son objectif est d'obtenir une image plus claire de la relation entre les deux partenaires économiques impliqués dans ce processus, à savoir, l'entreprise multinationale donneuse d'ordres et le sous-traitant local. L'étude se concentre, en grande partie, sur la nature et l'étendue des liens interindustriels qui découlent de la décision initiale d'investir et analyse, en même temps, les raisons de ce processus.

L'attrait pour notre recherche de l'apport de l'ILO (1989) réside dans l'étendue de la région couverte (quatre continents: Amérique, Europe, Asie et Afrique) ainsi que par le nombre important d'entreprises contactées en face à face et par questionnaire postal. 112 filiales de FMN, deux grandes entreprises nationales et 30 sous-traitants locaux de différents PED ont été inclus dans l'enquête. La répartition régionale et sectorielle de ces entreprises est présentée dans le Tableau 4.1. Les entretiens se sont limités exclusivement aux pays d'Asie de l'Est et du Sud-Est (République de Corée, Taïwan [Chine], Philippines, Indonésie et

Malaisie). L'enquête postale, en revanche, ne se limitait pas à cette région et incluait, notamment, les nouveaux pays industrialisés (NPI) d'Amérique latine. Il n'y avait, cependant, que quelques pays africains parmi les pays hôtes.

En termes sectoriels, l'analyse a porté sur l'industrie automobile, l'industrie électrique et électronique, le secteur des machines et instruments de précision et l'industrie agroalimentaire, même si cette dernière n'était pas directement comparable aux autres branches d'activité analysées, vu son caractère particulier (ancrage agricole). L'industrie du textile et de l'habillement, initialement prévue comme un secteur complémentaire à analyser en profondeur, s'est avérée moins adaptée aux questions pertinentes de l'étude en raison de la faible intensité de ses relations de S-T. Il en va de même pour l'industrie pharmaceutique, comme l'ont révélé des enquêtes par sondage en République de Corée.

Tableau 4.1. Nombre de filiales des FMN questionnées par filière industrielle, pays d'origine et pays d'accueil dans l'étude de l'ILO (1989)

Filières industrielle	Total des filiales enquêtées	Région d'origine des FMN			Régions d'accueil des FMN		
		Europe	États-Unis	Japon	Asie	Amérique Latine	Afrique/ Europe
Automobile	30	6	7	17	20	7	3 ^a
Industrie électrique et électronique	41	22	12	6	27	9	5 ^b
Machines et instruments de précision	24	18	4	1	13	9	2 ^b
Agroalimentaire	8	4	3	1 ^c	8		
Textile	4	2	1	1	4		
Industrie pharmaceutique	5	5			5		
Total	112	57	27	26	77	25	10
Précisions	a: Afrique; b: Europe; c: Singapour.						

Source: Réalisé d'après ILO (1989).

La contribution de l'ASEAN (2002) est également incontournable pour notre travail. Elle s'intéresse aux conditions qui permettraient aux sous-traitants des PED d'Asie et d'Asie du Sud-Est d'être compétitifs dans l'optique de conclure des partenariats économiques avec les donneurs d'ordres des pays industrialisés. Elle met en évidence les différentes étapes et les paramètres clés de la formation et de l'approfondissement des relations de S-T et d'approvisionnement. Il s'agit également d'une étude d'envergure puisqu'elle se base sur un grand nombre d'étude de cas. Elle couvre de nombreuses PME et de grandes entreprises qui opèrent, entre autres, en Chine et en Inde, dans des pays à revenu intermédiaire comme la Malaisie, la Thaïlande et le Vietnam, dans les pays à revenu élevé tels que Singapour et la République de Corée. Les activités concernées comprennent l'agriculture et l'agroalimentaire (par exemple, le café, le cacao, le piment, les tomates, les pommes de terre,...), la production de technologie standard à la fois sous forme d'intrants externalisés et d'emballages complets fournis sous des noms de marque (les textiles et les vêtements, matériaux d'emballage, produits en plastique, détergents, appareils électriques, bijoux, etc.) et la fabrication

sophistiquée (y compris les machines-outils, les pièces et composants pour véhicules automobiles, les équipements de télécommunication, les produits électroniques grand public, etc.). Les donneurs d'ordres et les GE partenaires ont une notoriété à l'échelle mondiale dans leurs propres domaines d'activité. Pour n'en citer que quelques-uns, Nestlé, Unilever, Pepsi Foods, Christian Dior, J C Penney, Toyota Motor, Volkswagen, Intel, Hewlett Packard et Motorola. Il existe un très grand nombre de sous-traitants et de fournisseurs de PME impliqués, en particulier dans l'agriculture contractuelle¹, l'électronique grand public, la production de matériel et la production de pièces et composants automobiles.

L'étude de l'ONUDI (2004) quant à elle tente de démontrer que, naturellement guidés par les avantages concurrentiels des nations et en accord avec la division internationale du travail (DIT), les pays à différents niveaux de développement se complètent mutuellement. Autrement dit, les conséquences des accords de partenariats entre des donneurs d'ordres de pays développés et des sous-traitants de PED prouvent que, contrairement au phénomène de la délocalisation, la S-T internationale est avantageuse tant pour les pays du Sud que pour les pays du Nord. L'étude se base sur un échantillon de 14 partenariats internationaux, impliquant des donneurs d'ordres en provenance de pays industrialisés ou de PED avec des sous-traitants originaires de PED. La contribution de l'ONUDI a été réalisée grâce à des bourses de S-T et de partenariats établies par l'ONUDI dans les PED. Sur les 14 exemples de partenariats internationaux de S-T présentés, huit impliquent des accords avec des donneurs d'ordres de pays développés et six des accords avec des donneurs d'ordres de PED. Dans l'étude, les donneurs d'ordres des pays développés avaient pour origine les États-Unis, l'Espagne, la France, les Pays-Bas, l'Allemagne, et le Royaume-Uni. Les donneurs d'ordres établis dans des PED provenaient de la Chine, de Singapour, du Paraguay, de l'Argentine et du Brésil. Les sous-traitants sont répartis sur trois continents: Amérique du Sud, Europe et Asie. Il s'agit, plus précisément, du Costa Rica, de l'Inde, du Paraguay, de la Slovaquie, du Sri Lanka, de la Turquie et de l'Uruguay. Les filières industrielles impliquées dans ces partenariats concernaient la métallurgie, l'industrie électrique et électronique, le textile et vêtements lourds et légers, l'agroalimentaire, l'automobile et les produits plastiques et synthétiques (voir le Tableau 4.2 pour une synthèse des pays d'origine et des produits sous-traités).

Ces trois études sont d'autant plus essentielles pour nous, étant donnée la correspondance entre les filières industrielles prises en considérations par l'ILO (1989), l'ASEAN (2002) et l'ONUDI (2004) et les filières industrielles que les autorités algériennes veulent promouvoir par la pratique de la S-T. Plus spécifiquement, depuis la loi de finances 2015 (LF, 2015), des filières industrielles prioritaires bénéficient d'un soutien de l'État par le biais d'exonérations fiscales (qui concernent l'impôt sur les bénéfices des sociétés, l'impôt sur le revenu global et la taxe sur l'activité professionnelle) et de facilités au niveau des prêts bancaires, il s'agit notamment des filières mécanique et métallique, électriques et électroménagers, automobile, agroalimentaire, pharmaceutique et des textiles et habillement (LF, 2015, Art. 75). De même, le président de la BASTP souligne les secteurs à promouvoir pour la S-T en Algérie mentionnés dans la LF (2017, Art. 110), à l'instar de celui de la mécanique, de l'électrique, de l'électronique et de l'automobile². À cela s'ajoute l'arrêté interministériel du 8 mars 2018, qui renforce cette dynamique en accordant une exonération

¹ L'agriculture contractuelle (ou agriculture sous contrat) désigne un accord formel entre un agriculteur (ou une organisation de producteurs) et un acheteur (ex.: entreprise agroalimentaire, exportateur, coopérative) portant sur la production et la vente de produits agricoles, selon des conditions convenues à l'avance.

² Salami, Y. (26, septembre, 2018). Kamel Aqsous président de la BST: Il existe un "climat de défiance" entre donneurs d'ordre et sous-traitants. Entretien. Liberté.

des droits de douane et de la TVA sur les composants et matières premières, qu'ils soient d'origine locale ou importée, destinés à la production d'ensembles et de sous-ensembles utilisés dans les industries mécaniques, électroniques et électriques par des sous-traitants agréés. Dans le prolongement de ces mesures, le Décret Exécutif n° 20-311 du 15 novembre 2020 a mis en place un dispositif de soutien dédié aux entreprises sous-traitantes, à travers des avantages fiscaux et douaniers sur ces mêmes intrants. Ce dispositif est encadré par un cahier des charges précisant les conditions d'éligibilité, en particulier pour la production d'ensembles et de sous-ensembles destinés aux industries mécaniques, électroniques et électriques, à la maintenance des équipements de production dans différents secteurs, ainsi qu'à la fabrication de pièces de rechange et de composants destinés à divers usages¹. Enfin, soulignons que ces filières industrielles représentent tous les domaines qui ont un effet d'entraînement relativement fort sur d'autres industries (ILO, 1989).

Tableau 4.2. Produits sous-traités répartis par pays des donneurs d'ordres et des sous-traitants dans l'étude de l'ONUDI (2004)

		Pays d'origine des sous-traitants						
		Costa Rica	Inde	Paraguay	Slovaquie	Sri Lanka	Turquie	Uruguay
Pays d'origine des donneurs d'ordres	États-Unis	Sous-ensembles électriques		Pain pour McDonald's	Structures métalliques et des pièces soudées			
		Tuyaux et des couvertures métalliques						
	Chine		Équipements d'éclairage					
			Matériaux de télécommunication en acier inoxydable					
	Singapour		Éléments décoratifs pour motos					
	Brésil			Le découpage, le repassage et le tricotage.				
	Pays-Bas					Produits plastiques et synthétiques		
	France			Composants soudés de construction (fonte de fer).				
	Allemagne					Produits artisanaux réalisés par une fonderie	Remorques pour bicyclettes	
	Royaume-Uni						Boîtes d'aluminium moulées	
Espagne							Structures Métallique ²	

1. Les produits sont fournis pour des filiales localisées en France et en Allemagne détenues par un groupe étasunien.
 2. Les produits sont fournis pour une filiale localisée en Argentine et appartenant à deux sociétés espagnoles.

Source: Réalisé d'après ONUDI (2004).

¹ Ces mesures, bien qu'antérieures, s'inscrivent dans une continuité avec la nouvelle loi n° 22-18 relative à l'investissement parue en 2022, qui réaffirme l'importance stratégique de ces filières et réorganise le cadre incitatif autour de principes de transparence, d'efficacité et d'attractivité.

Quoique les études qui nous ont aidés dans la rédaction ce chapitre soient conduites par des organisations internationales, les deux régions d'appartenance de l'Algérie, à savoir le continent africain au sens large et la région du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord (MENA) plus précisément, sont sous-représentées. Nous constatons ainsi que si les études sur la S-T industrielles dans les PED sont peu nombreuses, elles sont encore plus rares pour le continent africain et les pays de la région MENA. Les seules études disponibles sont réalisées isolément, spécifiques à quelques pays et ne présentent pas d'analyses comparatives. Par exemple, nous recensons quelques études focalisées sur le secteur de la construction et du bâtiment, notamment Haloush (2021) pour la Jordanie, Kshaf *et al.* (2022) pour l'Égypte et sur l'industrie du textile pour la Tunisie avec l'apport de Kooli *et al.* (2010). Cependant, là encore, les études s'intéressent à une branche d'activités en particulier. Ces contributions sont, par conséquent, trop réductrices pour servir à construire un cadre d'analyse suffisamment général, qui puisse être pertinent pour le cas algérien.

3. LES CARACTÉRISTIQUES DE LA S-T DANS LES PED

Dans cette section, en utilisant comme fil conducteur les résultats des enquêtes de l'ILO (1989), de l'ASEAN (2002) et de l'ONUDI (2004), nous allons présenter les traits saillants qui caractérisent les relations de S-T dans les PED. Il s'agira plus précisément de la structure des firmes sous-traitantes, de la durée des contrats, de l'orientation des ventes, des liens de dépendance entre donneurs et preneurs d'ordres et enfin du volume d'intrants sous-traités et du potentiel de S-T.

3.1. LES CARACTÉRISTIQUES STRUCTURELLES DES FIRMES SOUS-TRAITANTES

En ignorant le cas particulier de l'industrie agroalimentaire, avec son ancrage agricole prononcé, les sous-traitants des FMN dans les PED peuvent être majoritairement qualifiés d'industriels. La production en atelier joue également un rôle non négligeable, principalement dans le domaine des machines et des instruments de précision et, dans une moindre mesure, dans le montage de véhicules.

De nombreuses entreprises locales coopèrent avec les FMN, soulignant ainsi les liens étendus avec l'économie locale. Pour certaines productions tournées vers l'exportation, les liens sont moins intensifs, notamment dans l'industrie électrique. De même, pour les branches d'activité avec un potentiel de S-T plus faible (textile, pharmacie). Le nombre de sous-traitants locaux (et donc l'intégration avec le pays hôte) est corrélé en premier lieu à la chaîne de production¹ de la filière industrielle considérée et en second lieu au niveau de développement du pays d'accueil.

Parmi les sous-traitants domestiques, il est observé une prédominance de producteurs d'origine locale (en nombre d'entreprises), alors qu'en volume (ou en valeur) les filiales d'autres FMN étrangères arrivent généralement en tête. Parmi les branches examinées, les contacts les plus intensifs avec les entreprises d'origine locale se trouvent dans le domaine de la construction mécanique (machines).

Malgré les progrès réalisés dans les infrastructures de transports et de télécommunication dans les PED, la majorité des sous-traitants sont, quand ils appartiennent à la même filière industrielle, proches les uns des autres et localisés à proximité immédiate ou

¹ *The production line* ou la chaîne de production est l'ensemble des opérations de fabrication nécessaires, à la réalisation d'un produit manufacturé, des matières premières jusqu'à la mise sur le marché.

bien, ne sont pas particulièrement éloignés, du donneur d'ordres. Cela est cohérent avec les explications de la Nouvelle Économie Géographique (NEG) et les analyses sur les entreprises organisées en réseaux (clusters). Effectivement, la NEG identifie trois types de fondements microéconomiques qui constituent les principales forces à l'origine de la concentration des hommes et des activités économiques dans l'espace. Il s'agit des mécanismes de partage, des mécanismes d'adéquation (*matching*) et des mécanismes d'apprentissage qui gravitent autour du concept d'externalités positives, parfois dénommées économies d'agglomérations ou *spillovers* (Krugman, 1991a, 1991b ; Fujita & Thisse, 2002 ; Duranton & Puga, 2004).

À part les filiales des FMN, la majorité des sous-traitants sont des PME, indépendantes et généralement avec une production qui ne répond pas aux normes internationales. La plupart des sous-traitants pratiquent une S-T en une seule étape. Compte tenu du faible niveau de développement des fournisseurs des sous-traitants, ces derniers sont obligés d'importer tous leurs intrants. En plus des risques de retards administratifs, cela transforme les sous-traitants en assembleurs plutôt qu'en de véritables manufactures. Une conséquence directe de cela est que les produits intermédiaires sous-traités par les donneurs d'ordres, contiennent déjà des proportions non négligeables d'importation. Le taux de S-T domestiques déclaré est donc supérieur au taux de S-T effectif. Les sous-traitants travaillent sous les plans du donneur d'ordres et ne conduisent quasiment pas d'activités de recherche et développement (R&D) indépendantes.

3.2. DÉVELOPPEMENT DES RELATIONS MUTUELLES ET TYPES DE CONTRATS

Un secteur industriel diversifié, doté d'un réseau de sous-traitants interconnectés a besoin de temps pour se constituer et ne peut émerger que sous l'impulsion d'entreprises d'envergure, solides financièrement, dont l'activité et la demande en intrants spécifiques, jouent un rôle moteur. Dans les PED, le secteur public ou les entreprises nationales ne sont en mesure de générer cette dynamique que dans des proportions modérées, en raison d'une compétitivité réduite, d'institutions fragiles et de l'absence d'effets d'entraînement significatifs issus des partenariats public-privé (PPP).

Le facteur temps est primordial dans l'évolution des relations de S-T. Quasiment toutes les entreprises donneuses d'ordres, appartenant à l'industrie automobile ont confirmé une augmentation constante de leurs achats chez les sous-traitants locaux au fil des années. Le facteur décisif a été la diversification continue des articles sous-traités, plutôt que la croissance en volume. Il en va de même pour les autres branches étudiées.

Dans l'ensemble, bien qu'il y ait un intérêt considérable pour une nouvelle expansion des relations de S-T, les perspectives à cet égard n'étaient pas toujours considérées favorablement. Avec de légères différences d'une filière industrielle à l'autre, les résultats des enquêtes montrent que de bonnes chances d'intensifier les partenariats économiques sont observées dans deux tiers à trois quarts des cas examinés. Les chances d'une nouvelle expansion de la S-T sont jugées les moins favorables dans les cas où le savoir-faire technologique existant est considéré comme insuffisant pour un degré plus élevé de substitution des importations, sans transfert technologique supplémentaire de l'étranger. Ce qui confirme que les investissements des FMN ne jouent pas seulement un rôle important en tant qu'entrepreneur dans le développement industriel, mais aussi qu'ils assument souvent, un rôle de premier plan parmi les sous-traitants en tant que principale source de mise à niveau technologique.

Enfin, tant les donneurs d'ordres que les sous-traitants, déplorent le déficit en transparence du marché quant au potentiel de S-T existant localement. L'amélioration de la visibilité - généralement une tâche qui incombe aux pouvoirs publics - pourrait également ouvrir de nouvelles opportunités.

Les entreprises multinationales entretiennent généralement des relations à long terme avec leurs sous-traitants, allant au-delà des périodes contractuelles individuelles qui ne durent, généralement, pas plus d'un an. La pérennité de ces partenariats économiques représente une base extrêmement importante pour l'évolution constante de la S-T, où les décisions d'investissement dépendent de la fiabilité des données de planification fournies. L'image présentée par les multinationales et les donneurs d'ordres est, dans l'ensemble, soutenue par leurs partenaires commerciaux, même s'il existe des exceptions qui se traduisent par une incertitude, des capacités excédentaires et/ou des investissements erronés. Les principaux points de critique à cet égard sont l'insuffisance des informations fournies et les chiffres de vente, généralement trop optimistes, prévus par les donneurs d'ordres. Le passage occasionnel d'un partenaire commercial (sous-traitant) à un autre, une pratique courante dans les relations d'affaires, a été moins critiqué. Les sous-traitants considèrent généralement leurs relations avec les donneurs d'ordres comme (strictement) professionnelles, mais en partie comme utiles et amicales ; seule une petite minorité a déclaré que, de temps en temps, les relations étaient plutôt difficiles.

Les contrats généraux pluriannuels ne se sont révélés fréquents que dans l'industrie agroalimentaire, alors qu'ils sont très rares dans l'industrie automobile et des machines et qu'ils n'existent pas du tout dans l'industrie électrique, domaine marqué par une évolution technologique rapide. Dans l'ensemble, les contrats garantissant l'achat d'une certaine quantité de fournitures sont très rares et ne concernent que l'agroalimentaire et, dans une certaine mesure, les industries électriques.

Si les contrats *ad hoc* (ponctuels), à court terme, sont généralement courants dans les relations commerciales, leur importance dans le domaine de la S-T varie d'une branche à l'autre. Ce type de contrat est d'importance mineure pour l'assemblage de véhicules et l'agroalimentaire. La S-T temporaire, pour surmonter les goulots d'étranglement, dite de capacité est une rare exception. Les contrats *ad hoc* occupent une place beaucoup plus importante dans les industries de l'électricité, des machines et des instruments de précision et constituent, en fait, le type de contrat prédominant pour un certain nombre de ces entreprises. Dans la plupart des cas, il s'agit de commandes individuelles déterminées par le programme de production (caractéristique commune de l'industrie des machines avec son modèle de production hétérogène et son petit nombre d'unités), ou de la S-T de certains composants venant pallier un manque de capacité, ce qui est typique de l'industrie électronique.

L'élément contractuel décisif dans la quasi-totalité des cas est le prix qui, pour les contrats annuels, est stipulé pour toute la période contractuelle sans pouvoir être modifié. Le prix est presque toujours déterminé par le biais de négociations bilatérales, les prix du marché servant souvent de point d'orientation important. Conformément à la force variable des positions de négociation des partenaires économiques, les prix finaux convenus reflètent davantage la volonté des grands donneurs d'ordres, plutôt que celle des sous-traitants. Alors que les FMN accordent souvent trop peu d'importance aux structures locales des coûts (qui diffèrent sensiblement des structures habituelles de leur pays d'origine), les sous-traitants ont parfois des idées irréalistes sur les marges bénéficiaires réalisables. Néanmoins, la majorité des sous-traitants, soit environ les deux tiers, qualifient de tolérables les accords de prix

conclus avec les donneurs d'ordres. Un tiers, cependant, trouve que les prix étaient bas, même s'ils n'étaient en aucun cas considérés comme trop bas. Sans variation substantielle, cela s'applique à toutes les filières industrielles analysées. Le point de vue des sous-traitants sur les prix correspond également aux réponses données par les FMN, dans la mesure où seulement un tiers de ces dernières faisaient état de négociations difficiles sur les prix avec leurs partenaires économiques. Une fois que les donneurs d'ordres sont parvenus à un accord sur un certain prix, il semble extrêmement difficile de les persuader d'accepter un prix plus élevé lors de négociations contractuelles ultérieures. Le sous-traitant peut, toutefois, défendre sa position en se référant à des augmentations de coûts démontrables.

3.3. STRUCTURES DE PROPRIÉTÉ ET ORIENTATION DES VENTES

Toutes les filières industrielles observées montrent une caractéristique structurelle dominante: les joint-ventures avec entreprise locale. La filiale étrangère, détenue à 100 % du début de l'activité entrepreneuriale dans les PED, devient l'exception dans le secteur industriel. Dans l'automobile, seules 25 % des filiales appartiennent entièrement à la société mère. Mis à part pour l'agroalimentaire, les partenaires locaux dans les joint-ventures détenant une part majoritaire sont légèrement dominants. La plupart des partenaires locaux, dans les PED à économie de marché, appartiennent au secteur privé (l'État ne jouant pas le rôle d'entrepreneur).

Les entreprises nationales engagées dans la S-T, ayant atteint un niveau technologique élevé, ont des participations étrangères minoritaires afin d'assurer le transfert technologique nécessaire.

L'orientation à l'exportation ou au marché local des ventes des sous-traitants est très différenciée selon la branche étudiée. L'industrie du véhicule est orientée vers le marché intérieur, sauf certains nouveaux pays industrialisés (NPI) qui font exception. Les sous-traitants des NPI arrivent à exporter directement, spécifiquement dans l'industrie automobile et produisent des pièces de rechanges directement pour le marché local indépendamment des commandes du donneur d'ordres. La filière agroalimentaire est orientée vers le marché local, mises à part certaines productions spécifiques telles que l'huile de palme¹ ou l'ananas. Pour les autres branches, l'orientation des ventes peut aller de la substitution des importations à la production destinée uniquement à l'exportation.

Tandis que, dans le cas des sous-traitants, l'orientation des ventes vers l'exportation ou le marché local influe de manière décisive sur le degré de dépendance vis-à-vis des GE ou des donneurs d'ordres, parmi les FMN, en particulier dans le secteur de l'électricité, il existe une forte corrélation entre l'orientation commerciale (quel est le marché cible) et l'intérêt démontré à l'égard du potentiel de S-T locale.

Les FMN principalement orientées vers l'exportation montrent généralement des liens plus faibles avec l'économie locale. En effet, les coûts et la concurrence sur les marchés mondiaux décourageant les FMN à s'appuyer trop sur des sous-traitants locaux de PED. Pour

¹ Nous attirons ici l'attention sur le fait que la production de l'huile de palme soit localisée majoritairement dans les PED (l'Indonésie et la Malaisie totalisent plus de 80% de la production mondiale), étant donné les vifs débats sur la culture de cette matière première, consommée en grande quantité par les pays industrialisés dans l'industrie agroalimentaire et pour produire des biocarburants. La culture des palmiers à huile est accusée de causer une déforestation excessive et de menacer la vie de certaines espèces. Pour une discussion sur la controverse autour de l'huile de palme voir, par exemple, Luquiau (2018).

remédier à ce phénomène, des mesures de politiques économiques appropriées peuvent être prises telles que la création de zones franches pour l'exportation. Par contre, les IDE visant la substitution des importations, associés à des dispositions adéquates de politique économique, renforcent généralement les liens avec l'économie du pays hôte. Par conséquent, il est attendu un plus grand nombre de liens interindustriels dans le cas d'une production initialement destinée à la substitution des importations, comparativement au cas d'une orientation purement axée sur l'exportation. La seule exception à cette règle, qui peut entraîner un renversement de cette tendance fondamentale, est le système généralisé de préférences SGP¹ (*The Generalized Scheme of Preferences*, ou *GSP*) accordé aux PED par les pays industrialisés pour certains produits d'exportation.

Plus la chaîne de production de la filière considérée est ancrée dans la DIT, plus les constats relatifs à l'orientation des ventes sont importants. Les filières de l'industrie automobile et de l'agroalimentaire l'illustrent parfaitement. Pour les autres filières, cette importance est plus mitigée. C'est encore moins le cas pour les industries avec peu de potentiel de S-T (textile, pharmacie).

Il est nécessaire pour qu'un donneur d'ordres décide d'investir dans un pays, que sa branche d'activité soit caractérisée par une S-T particulièrement intensive et que la politique économique du pays d'accueil prescrive des seuils de S-T locale à atteindre. Sans intervention politique, le développement de la S-T reste faible car, eu égard aux coûts et à la qualité, les entreprises préfèrent importer. Par conséquent, la mise en place d'une production potentiellement intensive en S-T dans un pays donné est une condition nécessaire, mais non suffisante, pour la création d'effets d'entraînement dans ce pays.

Si l'IDE initial est complété par une politique économique qui vise à accroître le taux d'intégration (part locale de la valeur ajoutée), le processus de création de liens interentreprises et d'effets d'entraînement sera dynamique et autoentretenu. Lorsque le contexte mis en place en termes de nécessités économiques, juridiques et contractuelles ne présentent pas de contradiction avec le potentiel économique du pays hôte, les FMN et les donneurs d'ordres s'y conforment et contribuent même au développement industriel de ce dernier.

Les investissements étrangers ultérieurs dans des domaines de production à haute technologie sont cruciaux pour améliorer qualitativement la valeur ajoutée du pays hôte. Les FMN jouent un rôle primordial pour ces investissements. Les entreprises ont confirmé ces investissements dans le secteur de l'automobile et de l'électricité, alors qu'ils n'ont pas

¹ Le *Generalized System of Preferences* (GSP) ou Système généralisé de préférences (SGP) est un programme de préférences commerciales qui existe aux États-Unis et dans l'Union européenne. Il offre un traitement non réciproque et en franchise de droits permettant à de nombreux PED du monde de stimuler la diversité et la croissance économique par le biais du commerce. Le développement économique est favorisé par l'élimination des droits sur des milliers de produits lorsqu'ils sont importés de pays et territoires bénéficiaires désignés. Il y a plus de 50 ans, l'United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD) demandait aux pays développés d'aider les PED à s'intégrer dans l'économie mondiale. Depuis, une douzaine de pays ont mis en place des mécanismes SGP. Voir les sites web du *Office of the U.S. Trade Representative* et de la direction générale du commerce de la Commission Européenne:

<https://ustr.gov/issue-areas/trade-development/preference-programs/generalized-system-preference-gsp#:~:text=U.S.%20trade%20preference%20programs%20such,oldest%20U.S.%20trade%20preference%20program> consulté le 04/09/2022.

https://policy.trade.ec.europa.eu/development-and-sustainability/generalised-scheme-preferences_en consulté le 04/09/2022.

d'importance dans l'agroalimentaire. Dans l'ensemble, même les investissements qui étaient au départ en dehors de la sphère de la S-T, créent des liens interindustriels substantiels dans le pays hôte. Par contre, l'internationalisation accrue dans l'industrie électrique et électronique et le développement technologique rapide, impactent négativement les entreprises locales, il devient difficile pour elles de se lancer dans des domaines de production plus sophistiqués du fait de la concurrence des FMN.

3.4. LIENS DE DÉPENDANCE ENTRE DONNEUR D'ORDRES ET SOUS-TRAITANT

La S-T implique une coopération volontaire verticale entre des entités indépendantes juridiquement et économiquement. C'est donc une division du travail et, par conséquent, une perte d'indépendance pour les entreprises concernées (le problème de *hold up* développé dans nos deuxième et troisième chapitres en est une bonne illustration). Ce risque est d'autant plus important en raison d'une relation souvent asymétrique (GE vs PME), surtout quand la PME est originaire des PED. Le degré de dépendance mutuelle a un grand impact sur les positions de négociation des partenaires. Les différentes filières industrielles étudiées présentent des écarts structurels importants.

L'industrie automobile présente un risque d'achat particulièrement élevé, à cause de structures de marché domestique généralement monopolistiques ou oligopolistiques. Seule la moitié des sous-traitants de cette industrie ont fait état d'un degré élevé de dépendance vis-à-vis de leurs donneurs d'ordres. Ce qui représente une proportion relativement faible. Le marché local des pièces de rechange (avec ses prix comparativement bas) ainsi que la possibilité d'exportations supplémentaires, ont largement contribué à réduire le phénomène de dépendance dans cette filière ou à empêcher qu'il ne se développe. Dans le cas des entreprises métallurgiques, la S-T ne joue qu'un rôle complémentaire. Il est possible d'en déduire que l'écrasante majorité de ces entreprises fournissent environ 80 % de leur production directement au consommateur, alors que seulement 20 % dépendent de commandes de S-T.

La situation est différente dans le cas des industries électriques et des machines. Dans ces domaines, les FMN estiment qu'environ un quart de leurs approvisionnements achetés sont confrontés à des structures de marché défavorables (oligopolistique ou monopolistique), bien que cela n'implique pas nécessairement un risque d'achat élevé. Seule une minorité des donneurs d'ordres exprime une insatisfaction, mais leur jugement est basé non seulement sur des facteurs de structure de marché, mais aussi sur des aspects qualitatifs. Le degré de dépendance mutuelle dans l'industrie électrique est fortement déterminé par le programme de production. Le marché de la S-T de produits électroniques se caractérise par un petit nombre de consommateurs finaux et un degré de dépendance élevé en conséquence. Bien que la gamme de produits et la structure de la demande dans le domaine de l'électrotechnique traditionnel soient beaucoup plus différenciées, les possibilités d'acquérir une plus grande indépendance, via l'exportation directe ou la vente de pièces de rechange, sont beaucoup plus limitées pour les sous-traitants dans ce domaine que dans l'industrie automobile.

Par ailleurs, une dépendance excessive à l'égard d'une ou de quelques FMN ou vis-vis de donneurs d'ordres orientées vers l'exportation, présente de sérieux risques pour les PME sous-traitantes lorsque la conjoncture économique mondiale est défavorable, comme en a témoigné le ralentissement économique mondial connu en 2001-2002, en particulier pour l'industrie électronique (ASEAN, 2002). La gestion des relations de S-T est importante dans un tel contexte. Intel Malaysia, par exemple, a aidé des sous-traitants à se développer en tant

que fournisseurs régionaux et mondiaux, mais l'entreprise ne vise normalement pas à acheter plus d'un cinquième du volume de production de ses fournisseurs¹. D'autre part, des relations de S-T solides et fiables créeront la confiance mutuelle et les réseaux interpersonnels nécessaires à l'assistance et à la survie. Spécifiquement, l'accès aux devises et d'autres mesures de soutien ont été étendus par les FMN à un grand nombre de PME sous-traitantes en difficulté, pendant la crise économique de 1997-1998 en Asie du Sud-Est. Cette assistance a contribué à leur prompt rétablissement au lendemain de la crise. D'après les données disponibles (mais loin d'être complètes), le nombre de PME dans la région de l'*Asia-Pacific Economic Cooperation* augmentait à un taux moyen non pondéré beaucoup plus lent de 2,6 % du PIB contre 4,5 % entre le début des années 1990 et la fin des années 1990. En revanche, la création d'emplois dans le secteur des PME a augmenté plus rapidement (à près de 3 %) que la croissance totale de l'emploi (un peu moins de 2 %). Cependant, tant le nombre de PME que l'emploi dans le secteur des PME ont augmenté plus vite que le PIB et la croissance de l'emploi total, respectivement au cours de la période 1997-1999 (Regnier, 2000 ; Hall, 2001; United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD], 2001).

3.5. VOLUME DES INPUTS SOUS-TRAITÉS ET POTENTIEL DE S-T

Un large éventail se dégage quant au volume d'inputs sous-traités et l'étude de l'ILO (1989) montre que le potentiel théorique de S-T et l'ampleur de la S-T effectivement réalisée dépendent des spécificités des filières industrielles et des produits. L'industrie automobile est la branche où les relations de S-T sont les plus fortes, parce que c'est une industrie d'assemblage typique où les fournitures sous-traitées peuvent atteindre 70 % ou plus du chiffre d'affaires des sous-traitants. Dans le domaine des machines et instruments de précision, la S-T est beaucoup plus limitée étant donné l'hétérogénéité du programme de production. Dans cette branche, seuls les produits impliquant principalement des activités d'assemblage réalisent 50 % de S-T ou plus. Pour la branche industrie électrique et électroniques grand public, la S-T peut atteindre 40 à 50 % même si dans de nombreux cas, la S-T ne totalise que 10 à 15 % pour la production de composantes électroniques. Dans la branche agroalimentaire, le potentiel de relations avec les entreprises locales est très élevé (si les matières premières nécessaires sont incluses). La part de la S-T est faible dans le textile-habillement et les industries pharmaceutiques avec 5 à 10 % de parts de S-T, surtout que les GE de ces branches d'activité tendent à opter pour l'intégration verticale (qui est l'opposée de l'externalisation). De plus, les services locaux et autres achats utilisés par les FMN activant dans ce domaine sont de l'ordre de 3 à 5 % du chiffre d'affaires de ces dernières.

Les enquêtes conduites au sein des PED révèlent que le niveau de S-T atteint dans un pays donné dépend, entre autres:

- De la durée de présence du donneur d'ordres étranger dans le pays d'accueil;
- De la nature du produit fabriqué;
- Du niveau de développement du pays d'accueil et de la politique économique qu'il poursuit;
- Du marché cible (l'orientation des ventes).

¹ Lors des périodes de ralentissement économique, comme celui de 2001/2002, FMN tendent à réduire leur niveau de demande, ce qui expose les sous-traitants fortement dépendants à des risques accrus de fragilisation économique. Consciente de cette vulnérabilité structurelle, Intel Malaysia adopte une stratégie de gestion prudente de ses relations de S-T, en limitant volontairement ses achats à environ 20 % du volume de production de chacun de ses fournisseurs. Cette approche vise à encourager la diversification de la clientèle des sous-traitants, tout en assurant à l'entreprise donneuse d'ordres une flexibilité stratégique dans ses approvisionnements, réduisant ainsi les risques de dépendance mutuelle.

Il est attendu que les branches à forte intensité de S-T (y compris en situation de libre échange, c'est-à-dire, sans une politique économique protectionniste) réalisent de façon autonome, au fil du temps, 10 % de S-T locale. Néanmoins, des sauts qualitatifs sont nécessaires pour aller au-delà. Plus le niveau à atteindre sera élevé, plus les sous-traitants locaux auront besoin de capitaux et de savoir-faire étrangers. Si le contexte économique est favorable, des augmentations annuelles de la part de la S-T de l'ordre de 3 à 5 % sont possibles.

Les disparités considérables entre les différents pays en contenu local atteint, témoignent d'un grand potentiel chez certains NPI à s'industrialiser encore plus dans le domaine de la S-T. Les filiales des FMN dans les NPI d'Asie et d'Amérique latine ont les liaisons les plus intenses avec l'économie locale. En Afrique, en revanche, l'intensité des liaisons reste la plus faible.

Globalement, la S-T transfrontalière en provenance d'autres PED a un poids mineur, quoiqu'il soit croissant (surtout pour la branche électronique). Cependant, les approvisionnements sont souvent limités au pays du voisinage immédiat et portent sur des produits très spécialisés. Dans le cas où l'importation est indispensable, la préférence est donnée pour l'importation à partir des pays industrialisés, excepté s'il y a des conditions particulières (par exemple le système SPG rend avantageux d'importer à partir des PED).

Pour que l'investissement d'une FMN dans un PED contribue durablement à l'industrialisation, l'interaction de nombreux facteurs est nécessaire. Certaines branches d'activité, contrairement à d'autres, sont prédisposées à enclencher le processus. Il est important de rappeler que les investissements réalisés par les FMN ne peuvent conduire à un ajustement structurel notable dans le pays d'accueil, sans que ce dernier ne veille constamment à créer le cadre économique et sociopolitique nécessaire pour atteindre le niveau d'industrialisation souhaité. Lorsque c'est le cas, les FMN sont disposées (dans leur propre intérêt et pour des raisons économiques) à contribuer substantiellement à dépasser les difficultés qui entravent le processus d'industrialisation.

4. LES MESURES DE POLITIQUE ÉCONOMIQUE ET DE SUPPORT

L'approvisionnement en produits intermédiaires par le recours à la sous-traitance ne survient pas spontanément. C'est une formule qui a besoin d'être promue (ONUDI, 2002). Pour favoriser les accords de S-T et engendrer les relations interentreprises nécessaires pour le développement industriel dans les PED, il est primordial que des mesures de politiques économiques soient mises en place (UNCTAD, 2006). Leur but est d'installer un climat suffisamment incitatif, pour le renforcement des interactions interindustrielles et l'accroissement de la part de contenu local dans la production. En outre, le déficit en compétences et en savoir-faire techniques des preneurs d'ordres des PED, plaide pour des mesures de support qui accompagnent les sous-traitants dans leur mise à niveau. Ces aides et ces facilitations peuvent émaner soit des pouvoirs publics, soit des donneurs d'ordres. C'est ce que nous allons détailler dans la présente section.

4.1. L'IMPACT DES MESURES DE POLITIQUE ÉCONOMIQUE

Les mesures de politiques économiques pour l'évolution et le développement des relations de S-T ont une importance cruciale. Ce fait a globalement été confirmé par les entreprises interrogées dans le cadre des études de l'ILO (1989) et de l'ASEAN (2002). Il est donc permis d'affirmer de manière catégorique que, dans la plupart des cas, les investissements des FMN et des donneurs d'ordres ne peuvent avoir l'effet structurel positif

souhaité que s'ils sont assortis de clauses et de contrats établis par le pays hôte. Les conditions de marché dans lesquelles des liens interindustriels importants se développent également de manière autonome (telles qu'un niveau élevé de développement économique général, un climat d'investissement particulièrement favorable et un grand marché intérieur) n'ont pu être observées que dans des cas isolés et, au mieux, dans des secteurs spécifiques au sein des PED. Dès lors, des mesures de politique économique appropriées ne sont pas seulement un élément indispensable de toute politique d'industrialisation, mais, si elles sont appliquées de manière optimale, ont également pour effet positif de se rendre elles-mêmes superflues au fil du temps. Ce n'est qu'à ce moment qu'il est possible de parler de développement structurel dans son vrai sens.

Du point de vue des FMN, les PED ont, dans de nombreux cas, fait un usage très efficace de leurs instruments de politique économique. Cependant, il existe des exceptions. En supposant une gamme de produits comparables, les différences entre les pays dans le niveau de S-T atteint peuvent être attribuées à des facteurs structurels - niveau de développement, normes de formation, capacités entrepreneuriales. Un cadre de politique industrielle sous-optimal peut également être responsable d'une telle situation.

Des mesures de politiques économiques contraignantes et des lignes directrices pertinentes, sont déterminantes pour le développement de la S-T dans le pays d'accueil. Le fait que ce dernier soit en concurrence avec d'autres pays de sa région pendant la négociation d'un investissement est également un facteur majeur. Le pouvoir de négociation du pays hôte face à la FMN dépend de la taille de son marché, de son attractivité générale pour la localisation industrielle et des alternatives régionales offertes à la FMN.

Pour promouvoir la S-T locale, les mesures de politique économique appliquées envers les FMN consistent en un objectif d'intégration qui évolue dans le temps, couplé à une politique tarifaire protectrice ou à d'autres mesures, entre autres:

- L'exigence que certains produits soient fabriqués localement;
- Des quotas d'importation et des licences;
- La nécessité que certaines activités industrielles soient effectuées par les firmes locales;
- La mise en place d'avantages fiscaux, une fois certains niveaux de contenu local atteints.

Si la filière industrielle visée par ces mesures est tournée vers le marché intérieur (dans le cadre d'une stratégie de substitution aux importations), ces mesures seront d'autant plus efficaces. Dans le cas des productions orientées vers l'exportation, les SGP mis en place par les pays industrialisés ont les mêmes effets pour les productions des PED, soumises à l'atteinte d'un certain niveau de contenu local pour l'accès au marché préférentiel du pays industrialisé (c'est le cas, par exemple, pour les produits électroniques grand public).

Une autre approche qui a démontré un certain succès dans quelques pays est la création de GE publiques qui se concentraient délibérément sur l'achat de produits intermédiaires auprès de fournisseurs domestiques. L'importance du contenu local pourrait ainsi être augmentée beaucoup plus rapidement, et à un niveau beaucoup plus élevé, que ce n'était généralement le cas via les entreprises multinationales d'origine étrangère. Pourtant, il faut rappeler que cela n'est vrai que pour les entreprises publiques pour lesquelles les aspects de coûts sont apparemment un facteur moins important que dans le secteur privé. En revanche, les GE nationales privées ont révélé un comportement économique proche de celui des FMN, bien que leur connaissance habituellement plus approfondie du marché local, ait quelque peu eu tendance à favoriser le choix des fournisseurs domestiques dans un premier temps.

D'autres aspects revêtaient de l'importance aux yeux des sous-traitants eux-mêmes, en particulier les petites entreprises locales. Bien que les sous-traitants aient dans la plupart des cas déclaré qu'ils bénéficiaient fondamentalement de la politique tarifaire menée par leurs gouvernements respectifs, ils étaient moins fréquemment les bénéficiaires de mesures directes telles que le soutien financier de la part de l'État. Les exemples de la République de Corée et de Taïwan (Chine) montrent comment de telles mesures peuvent exercer une influence déterminante sur le niveau quantitatif et qualitatif de la S-T (ILO, 1989).

D'une manière générale, les sous-traitants nationaux estiment ne pas être suffisamment soutenus par leurs gouvernements, tant sur le plan financier que sur le plan des besoins en personnel qualifié. Ils soulignent le manque d'information et de communication, l'incapacité des politiques tarifaires à les protéger adéquatement des concurrents étrangers et déplorent que les politiques d'avantages financiers et fiscaux à l'égard des investisseurs étrangers, conduisent, fréquemment, à des conditions de démarrage inégales pour les sous-traitants des entreprises locales par rapport à ceux d'origine étrangère. Il apparaît clairement que, dans la plupart des cas, les principaux bénéficiaires des politiques d'investissement du pays d'accueil sont les GE, tandis que souvent, les petites entreprises ne disposent pas des conditions préalables nécessaires.

Dans la majorité des cas, c'est donc la combinaison d'investissements et de mesures de politique économique qui conduit définitivement à la création d'une structure de liaison interindustrielle notable (les interrelations entre les entreprises). Quoique dans certains pays, l'aide gouvernementale puisse être insuffisante pour le décollage d'une filière industrielle, les pouvoirs publics souhaitant développer la S-T, doivent éviter de mettre en place des politiques qui protègent en permanence les entreprises locales de la concurrence étrangère, car la conséquence serait un risque de perte de compétitivité. Par ailleurs, il ne peut y avoir de sentier unique, universellement valable de développement industriel (Kniivilä, 2007). Les caractéristiques propres à chaque pays joueront toujours un rôle prépondérant.

4.2. LES MESURES DE SUPPORT

La plupart des sous-traitants potentiels ne disposent pas, initialement, de la base minimale de compétences et de savoir-faire indispensables pour absorber les technologies et les pratiques de management nouvelles et innovantes. Dans le même temps, l'auto-amélioration et l'auto-mise à niveau sont sévèrement limitées par des infrastructures inefficaces et inadéquates, des informations et des contacts limités, ainsi que des ressources financières insuffisantes. Par conséquent, les donneurs d'ordres peuvent trouver qu'il est trop coûteux, long ou risqué de mettre ces PME en conformité avec les normes et critères attendus. À cet égard, le rôle clé de la facilitation gouvernementale est bien illustré par de nombreux exemples réussis de soutien et de mise à niveau de PME locales en tant que sous-traitants, entre autres, Hewlett Packard à Singapour dans le cadre du Programme de mise à niveau de l'industrie locale, Intel en Malaisie dans le cadre du programme « Pioneer » et le programme de développement des fournisseurs, Motorola en Chine¹ en collaboration avec la Commission d'État pour le développement et la planification, ou encore en Afrique du Sud avec le programme d'investissement stratégique (*Strategic Investment Program* ou SIP), offrant des incitations aux entreprises étrangères qui étendent leurs liens avec des entreprises

¹ Motorola qui opérait en Chine depuis la fin des années 1980, y avait investi près de 3,4 milliards de dollars et s'approvisionnait localement à hauteur de 1,5 milliard de dollars américains chez plus de 1000 fournisseurs locaux, au début des années 2000 (UNCTAD 2001, p. 150).

nationales (World Bank, 2020a). Cette aide du secteur public passe normalement par la fourniture d'une assistance et d'incitations supplémentaires (à la fois des mesures fiscales et non fiscales). Celles-ci peuvent être compensées, dans une large mesure, par des exigences de résultats (implicites ou explicites) imposées aux donneurs d'ordres – y compris celles concernant la formation des ressources humaines, le transfert et l'adaptation de technologies.

La politique économique du pays d'accueil joue un rôle extrêmement déterminant dans l'évolution des relations de S-T. Néanmoins, du point de vue des sous-traitants, ces mesures prennent principalement la forme d'un soutien indirect en rendant plus difficile l'entrée de concurrents étrangers sur le marché national. Le soutien direct du gouvernement, par contre, est relativement rare. Pourtant, dans les cas où un tel soutien a été accordé, comme par exemple à Singapour, en Malaisie ou en Chine, il s'est avéré extrêmement efficace (ASEAN, 2002).

En ce qui concerne les relations entre la FMN et ses sous-traitants, c'est précisément ce manque d'aide directe de l'État et le fait que la FMN n'a pas d'autre choix que de coopérer avec les entreprises locales, qui se traduit par une relation de consultation et de soutien plus ou moins intensive entre la FMN et ses principaux partenaires économiques dans le pays d'accueil. La FMN, bien sûr, n'agit pas par altruisme, mais aide les entreprises de cette manière pour des raisons de qualité, c'est-à-dire, dans son propre intérêt économique. Le sous-traitant, en contrepartie, bénéficie considérablement en termes technologiques et de management général sans, dans la plupart des cas, avoir à accepter une participation étrangère ou même une prise de contrôle complète en retour. Cette relation présente donc des avantages de part et d'autre, même si la FMN supporte seule les coûts, notamment ceux du personnel technique de conseil et d'assistance, coûts qui font ainsi partie des coûts de production de la FMN donneuse d'ordres.

Une variété de mesures de soutien peut être accordée par les donneurs d'ordres aux PME sous-traitantes. Des mesures qui sont davantage susceptibles d'initier des liens interentreprises, lorsque les écarts technologiques et managériaux entre les donneurs d'ordres et leurs PME sous-traitantes locales, peuvent être comblés grâce au renforcement des capacités. Ce sont les facteurs technologiques et de ressources humaines qui déterminent les schémas initiaux des relations de S-T qui, fondamentalement et typiquement, impliquent des processus de production moins complexes et une qualité de produit relativement faible, à condition que les PME concernées puissent respecter les normes minimales de sécurité sociale et de travail. Des garanties de prêt, des capitaux en espèces et en nature (intrants supérieurs, machines, meilleure organisation des flux de travail, etc.) et divers types de formation et de perfectionnement des compétences sont souvent mis à la disposition par les FMN et les GE à leurs PME partenaires, et pas seulement pour le démarrage d'une entreprise et/ou le développement des compétences. Une telle assistance est également fournie pour faciliter la mise à niveau technologique ultérieure et l'expansion des PME concernées, dans l'intérêt mutuel. En effet, le renforcement des capacités et les autres services d'appui des donneurs d'ordres sont essentiels dans certaines industries et dans les économies ayant des niveaux de développement inférieurs, ou dont la transition vers le marché n'est pas encore totalement achevée. Les machines et équipements, et même les capitaux, sont souvent mis à la disposition des sous-traitants dans les économies à faible revenu, en raison des pénuries aiguës de devises et de ressources de financement pour les entreprises, et/ou de la petite taille du secteur privé lui-même. De plus, la fourniture à sens unique de technologies meilleures et plus innovantes est pratiquement la norme dans les relations de S-T impliquant des opérations de fabrication complexes et la transformation d'intrants. Par exemple, LG Electronics en Inde,

utilise des techniques et des approches avancées et systématiques, pour les transferts de technologie et la diffusion d'informations aux entreprises qui y sont liées (Altenburg, 2000 ; Regnier, 2000 ; UNCTAD, 2001).

La branche agroalimentaire diffère des autres branches concernées par les études. La coopération des FMN dans cette branche pour la mise en place d'entreprises sous-traitantes joue un rôle encore plus capital, tandis que les mêmes initiatives dans le domaine de la branche automobile ont eu une importance moindre. Il en va de même pour la coopération dans les domaines de la capacité et la planification de la production, ainsi que l'assistance dans l'approvisionnement en matières premières et produits intermédiaires. La différence est encore plus marquée pour l'organisation générale de l'entreprise et le soutien administratif. Cette forme d'aide est toujours fondamentale pour l'agroalimentaire, alors qu'elle est rarement prolongée ou acceptée par les autres branches étudiées. Ces différences notables s'expliquent par les caractéristiques des partenaires économiques. Pour l'agroalimentaire, il s'agit d'unités de production agricoles ayant un besoin considérable en services de vulgarisation agricole et de coordination de la production. Inversement, pour les autres branches, les partenaires économiques sont des entreprises industrielles, indépendantes où la S-T ne représente pas forcément la part la plus importante de leur production totale.

Les FMN et les sous-traitants ont la même appréciation de l'assistance fournie et reçue. En plus de la fourniture des plans (préalable à la production) et la coopération dans la conception du produit, le support technique se focalise sur la surveillance constante et la consultation individuelle, la planification du processus de production et la priorité absolue accordée aux mesures de contrôle de la qualité. L'aide relative au matériel (fourniture d'outils, machines spécialisées,...) est rarement accordée ou acceptée et l'assistance administrative ainsi que les mesures financières sont à peine fournies. Contrairement au Japon, notamment, où les liens capitalistiques¹ prennent la forme d'une coopération entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants², ce qui est rares dans les PED. L'aide sous forme de liquidités (prépaiement des commandes passées ou préfinancement des matériels et outils nécessaires) a une certaine importance, même si c'est pour une minorité d'entreprises. Les sous-traitants trouvent l'assistance technique des FMN satisfaisante mais pas généreuse. Une minorité d'entre eux qualifient ce soutien d'insuffisant.

Concernant l'expansion des relations interentreprises, les propres efforts des sous-traitants ont apparemment été le facteur décisif, tandis que les recommandations des FMN à d'autres clients potentiels dans le pays et à l'étranger ne jouent qu'un rôle complémentaire.

¹ Au Japon, le modèle industriel repose souvent sur des relations étroites entre entreprises au sein de structures appelées *keiretsu*, où les firmes détiennent des participations croisées. Cette organisation permet de consolider une forme de solidarité financière et stratégique entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Ainsi, des entreprises comme Toyota, Mitsubishi ou Sony prennent fréquemment des participations minoritaires dans leurs fournisseurs clés. Cette démarche vise à garantir la stabilité de l'approvisionnement, à sécuriser la qualité des produits et à encourager l'investissement sur le long terme. Elle permet également de fidéliser les partenaires en limitant les risques de défection vers des concurrents. Ce modèle favorise des relations durables, basées sur la confiance et l'interdépendance, contribuant à la compétitivité globale du réseau industriel japonais.

² Colovic (2008) explique que dans les années 1950 et suite à la dissolution des grands groupes d'avant-guerre, appelés *zaibatsu*, les grandes entreprises s'organisent en *keiretsu* – des groupements d'entreprises entretenant des liens très étroits. Les *keiretsu* ont repris le rôle des *zaibatsu* d'avant-guerre en tant que pôles de développement économique. La forte concurrence entre les PME les a obligées à entrer dans des relations de S-T et ainsi à faire partie des *keiretsu* même si les paiements, les délais de livraison et les prix imposés par les grandes entreprises étaient très contraignants. Comme le souligne Matsushima (2001, p. 12): « la relation de sous-traitance a été principalement celle des *keiretsu* où la PME dépend absolument de son client pour son existence ».

Pour le reste, les sous-traitants considèrent généralement comme bonnes les chances d'étendre davantage leurs relations interentreprises.

Les résultats sont assez homogènes pour l'ensemble des branches étudiées. Les mesures qui ont une importance primordiale sont celles du transfert du savoir-faire nécessaire à l'aspect technique de la production et celles relatives au contrôle de la qualité. Même s'il existe un besoin de soutien complémentaire, y compris dans ces domaines mentionnés, et que des améliorations peuvent être obtenues avec une coopération plus étroite, les sous-traitants sont majoritairement satisfaits de l'assistance apportée. Un fait surprenant est que de nombreuses formes d'assistance technique ne soient utilisées que par une minorité de sous-traitants. Ce paradoxe (besoin d'accompagnement mais faible utilisation du support fourni) tient à la velléité d'indépendance des sous-traitants qui craignent qu'une coopération plus étroite, nuise à l'indépendance de leur entreprise.

Dans la mesure où les différentes formes de soutien mentionnées ont été fournies, celles-ci ont principalement, mais pas exclusivement, été utilisées par des sous-traitants d'origine locale. Outre le fait que les sous-traitants domestiques soient numériquement majoritaires, il est compréhensible que les besoins en services de conseil soient moins importants parmi les entreprises d'origine étrangère. Cependant, les FMN apportent leur soutien à toutes les entreprises partenaires, quelle que soit leur origine régionale.

5. LES PROBLÈMES RENCONTRÉS PAR LES DONNEURS D'ORDRES ET LES SOUS-TRAITANTS

Le fait que le besoin d'assistance est souvent supérieur à la mesure dans laquelle cette assistance est utilisée (ou, alternativement, le fait que l'ampleur de l'assistance doit être augmentée), se reflète dans le large éventail de problèmes qui caractérisent la relation entre les sous-traitants et leurs donneurs d'ordres (voir à la fin de cette section le Tableau 4.3 qui récapitule les principaux problèmes entre sous-traitants et donneurs d'ordres dans les PED).

5.1. LES PROBLÈMES SOULEVÉS PAR LES DONNEURS D'ORDRES

Les FMN rencontrent trois types de problèmes: l'infrastructure et l'environnement socioculturel nouveau et inhabituel du pays d'accueil, les questions centrales techniques et qualitatives de la production et les difficultés engendrées par les carences en planification et management des sous-traitants.

Au début des activités et de la relation de partenariat, les problèmes d'infrastructures se sont souvent présentés dans les PED, mais leurs poids diminuent considérablement avec le temps. La distance des sous-traitants perd de sa pertinence dans le contexte actuel et les difficultés liées à la communication et à la compréhension socioculturelle ne jouent qu'un rôle mineur.

Le problème principal soulevé par les donneurs d'ordres a trait à l'aspect technique des opérations de production. Les lacunes chez les sous-traitants des PED à cet égard se résument dans la faible compréhension technique et une faible prise en compte de la qualité. Étant donné le niveau technologique inférieur chez les sous-traitants des PED, un degré appréciable d'incertitude se fait sentir du côté des FMN et des donneurs d'ordres quant aux capacités techniques de leur partenaire potentiel. C'est ce qui incite de nombreuses FMN à produire elles-mêmes une partie importante de leur production (*in-plant production*), suivi par des

contrôles de qualité extrêmement stricts qui entraînent un pourcentage élevé de rebuts. Les FMN ont ainsi un degré d'inquiétude élevé en raison d'une qualité inférieure et de prix, pas forcément bas, des produits fabriqués par les sous-traitants locaux. Cela tient aux méthodes de production élémentaires et aux contrôles de qualité inadéquats. Ceci est particulièrement vérifié pour le début de la relation de partenariat qui se caractérise, du point de vue des FMN et des donneurs d'ordres, par un manque de compréhension technique considérable au niveau des sous-traitants. Au fil du temps, cependant, les sous-traitants font preuve d'une bonne et rapide capacité d'apprentissage.

La majorité des donneurs d'ordres ont confirmé qu'il y avait eu des améliorations notables au cours de leur coopération mutuelle avec les sous-traitants. Néanmoins, une minorité, surtout issue des branches de l'automobile et de l'agroalimentaire, fait état de problèmes persistants, rendus encore plus difficiles par les fréquentes rotations du personnel dans le domaine de la S-T (un turnover important).

Tout aussi important que la qualité des produits, les donneurs d'ordres soulignent la défaillance des partenaires à respecter les délais de livraison. De la même manière que les sous-traitants n'arrivent pas à honorer leurs engagements dans le domaine technique, ils font preuve, parfois, de laxisme en ce qui concerne les délais de livraison. Pour de nombreux sous-traitants, l'objectif principal est d'obtenir le contrat. Pourtant, le préjudice des retards de livraison est tout aussi important pour les donneurs d'ordres, que les composants inférieurs aux normes de qualité qui ne peuvent pas être utilisés.

Pour les délais de livraison également, les FMN témoignent d'améliorations au fil des années. Toutefois, la proportion d'entreprises ne confirmant pas cette amélioration, entre 20 à 40 % selon les branches, était plus élevée que pour l'aspect de la qualité qui, excepté le cas particulier de l'agroalimentaire, était de l'ordre de 6 à 30 %.

En somme, les coûts et/ou les prix, les problèmes de qualité et le non-respect des délais sont les principaux problèmes soulevés par les donneurs d'ordres. Ces problèmes surviennent le plus souvent dans la relation de coopérations avec des sous-traitants locaux. Lorsque ces problèmes se manifestent avec des partenaires étrangers, ils s'atténuent plus nettement au fil du temps, comparativement avec les sous-traitants domestiques (la branche automobile souligne, quand même un degré d'insatisfaction élevé à l'égard des sous-traitants d'origine étrangère).

5.2. LES PROBLÈMES MIS EN AVANT PAR LES SOUS-TRAITANTS

Les sous-traitants rencontrent trois groupes de problèmes majeurs dans leur relation de partenariat:

- (i) Les problèmes liés à leurs activités propres qui concernent des aspects techniques (processus de production, qualité), financiers (fonds propres, solvabilité, liquidité) et de management;
- (ii) Ils se plaignent également des déficiences des pouvoirs publics qui portent sur la protection tarifaire insuffisante, voire absente et sur la faiblesse des mesures d'aide directe;
- (iii) Les critiques à l'encontre des donneurs d'ordres révèlent quant à elles une pression sur les prix, des retards de paiement et des standards de qualité trop stricts concernant les produits commandés.

Les difficultés techniques du processus de production constituent le problème le plus important dans la relation entre les FMN et les sous-traitants. L'indifférence des sous-traitants à l'égard de ce problème dénote d'un manque de rigueur en ce qui concerne la qualité des produits et le respect des délais de livraison. Par contre, les sous-traitants expriment un besoin certain en assistance supplémentaire pour l'approvisionnement en matières premières et en produits intermédiaires nécessaire à la production. La recherche, souvent infructueuse, des sous-traitants de personnel suffisamment qualifié, entrave l'aspect technique des processus de production et les délais de livraison. Même lorsque le personnel qualifié est disponible, sur la durée, celui-ci a tendance à s'orienter vers d'autres branches, à créer sa propre entreprise, voire à se faire embaucher par d'autres GE (ce qui confirme un turnover important chez les sous-traitants) qui offrent une meilleure rémunération et plus d'avantages sociaux, en comparaison avec les sous-traitants locaux.

Dans le domaine financier, les sous-traitants, notamment de plus petites tailles, expriment le manque fréquent de capital-risque¹. À cause de leur manque de garanties, ils ont des difficultés à obtenir des crédits à long terme, à des conditions raisonnables. Pour cette raison, les parents et amis sont souvent les principales sources de capital et de crédit. La base de capital des sous-traitants est souvent très faible et leur taux de mortalité est élevé. Les FMN et les donneurs d'ordres pourraient jouer un rôle en évitant qu'une telle issue se produise. Il s'ajoute à cela que la rigueur du contrôle de qualité, la pression exercée sur les prix et le retard de paiement des grands donneurs d'ordres, aggravent la situation financière souvent tendue des sous-traitants.

Les sous-traitants expriment rarement des préoccupations liées au management. Cependant, ils se plaignent de l'insuffisance d'informations. En effet, les sous-traitants soulignent un manque de données relatives à la planification de la production, aux marchés potentiels et, en particulier, les informations sur les nouvelles techniques de production de leur branche d'activité. Par conséquent, les sous-traitants de petite et de moyenne taille ont besoin d'aide de la part du gouvernement et des donneurs d'ordres, notamment en ce qui concerne les fournitures d'équipement technique et le soutien pour la planification.

Tandis que de nombreuses difficultés susmentionnées ne peuvent être surmontées que par un processus d'apprentissage par les sous-traitants eux-mêmes, l'accélération du processus nécessite un soutien de la part de l'État et des donneurs d'ordres. Les pouvoirs publics pourraient surtout aider les sous-traitants en matière de formation, d'information sur les nouveaux marchés et financièrement par des conditions d'emprunt plus faciles et à des taux d'intérêt préférentiels. De leur côté, les grands donneurs d'ordres devraient fournir des informations plus complètes sur l'approvisionnement en matières premières et biens intermédiaires, sur la planification de la production et de la commercialisation.

¹ Le capital-risque permet aux jeunes entreprises innovantes, qui démarrent leur activité et ont un potentiel de croissance, d'augmenter leurs fonds propres. Le créateur d'entreprise obtient ainsi des fonds, sans demande de garantie, à un stade de développement où il est souvent difficile d'obtenir des prêts bancaires.

Tableau 4.3. Facteurs affectant la relation entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants

Pays du partenariat de S-T	Facteurs affectant la relation entre les donneurs d'ordres et les sous-traitants
Lo <i>et al.</i> (2006) à Hong Kong	Ressources insuffisantes en raison du manque de capital, prix de l'offre des sous-traitants exceptionnellement bas (moins disant au lieu du mieux disant), donneur d'ordres inexpérimenté.
Assaf et Al-Hejji (2006) en Arabie Saoudite	Pénurie de main-d'œuvre, retard du donneur d'ordres dans les paiements, type d'appel d'offres et d'attribution du projet inadéquats, main-d'œuvre non qualifiée, retard dans l'examen et l'approbation des documents de conception par le donneur d'ordres.
Sambasivan et Soon (2007) en Malaisie	Mauvaise planification, expérience inadéquate du donneur d'ordres, retard dans le financement et les paiements des travaux réalisés par les sous-traitants.
Sweis (2013) en Jordanie	Mauvais ordonnancement et planification du projet par le donneur d'ordres, difficultés financières rencontrées par le donneur d'ordres, trop d'ordres de modification, pénurie de main-d'œuvre, personnel technique incompetent affecté au projet.
Abd El-Razek <i>et al.</i> (2008) en Égypte	Modifications de conception par le donneur d'ordres en cours de partenariat, paiements partiels pendant la réalisation.
Shivanthi <i>et al.</i> (2019) au Sri Lanka	Paiements ponctuels, incapacité à aligner les systèmes d'approvisionnement sur les attributs du projet, évaluation inadaptée avant de sélectionner les sous-traitants, sélection des sous-traitants uniquement sur la base du moins disant, déficit en communication entre les parties respectives.
El-khalek <i>et al.</i> (2019) en Égypte	Retard de livraison des matériaux, non-exécution du contrat du fait de problèmes financiers, difficulté de remboursement du sous-traitant, mauvaise gestion des activités critiques pendant la phase de réalisation.
Biketi <i>et al.</i> (2017) au Kenya	Non adhésion du sous-traitant aux exigences du donneur d'ordres, non-respect par le sous-traitant du calendrier, non-respect des prix fournis après l'attribution, mauvaise réputation du sous-traitant, manque de spécialisation pour l'exécution de certains types de travaux, difficulté des sous-traitants à s'engager pour effectuer des travaux correctifs.
Tesha et Luvara (2017) en Tanzanie	Mauvaise gestion de la trésorerie, migration des travailleurs du sous-traitant, manque d'outils et d'équipements de travail du sous-traitant, mauvaises pratiques de gestion des sous-traitants, retards et manque de réactivité face aux fluctuations.
Feng <i>et al.</i> (2015) en Inde	Mauvaise relation opérationnelle, qualité du travail médiocre, manque de flexibilité et de coopération dans la résolution des litiges, mauvaise planification des travaux, non-exécution du contrat dans les limites du coût.
Dahmas <i>et al.</i> (2019) au Yémen	Complexité du projet, réajustement constant, manque de communication entre les parties prenantes.

Source: Réalisé et adapté à la S-T industrielle d'après Kshaf *et al.* (2022).

6. LES CONDITIONS DE COMPÉTITIVITÉ DES SOUS-TRAITANTS

Les FMN et les GE donneuses d'ordres ont leur propre agenda et leurs propres intérêts qui peuvent ne pas être les mêmes que ceux de leurs PME sous-traitantes potentielles. Elles ont tendance à investir dans le renforcement des capacités et de la compétitivité des PME, uniquement lorsqu'elles s'attendent à ce que l'investissement produise un rendement attractif dans un délai raisonnable, ou qu'il puisse contribuer à leurs efforts stratégiques de diversification et de différenciation - dans les produits et la gamme de produits, les sources d'approvisionnement et les localisation et segments de marché. Pourtant, des relations de S-T

fructueuses peuvent permettre aux sous-traitants locaux de fournir aux donneurs d'ordres 75 à 100 % de la production sous-traitée (ASEAN, 2002). Parmi les exemples notables à cet égard figurent Nestlé en Chine (matériaux d'emballage locaux), Unilever au Vietnam (pâte détergente), plusieurs lignes de produits alimentaires transformés en Inde, des fournitures de matériel de premier rang à Intel Malaysia et Toyota Motor Thaïlande (pièces et composants).

La libéralisation du commerce et de l'investissement et la prolifération, en conséquence, des réseaux de production internationale ont considérablement élargi la fenêtre d'opportunités pour les PME locales, pratiquement partout dans le monde. Toutefois, elles ont aussi fortement augmenté les défis pour les PME (Altenburg, 2000). Les FMN, les GE et leurs PME partenaires doivent gérer la concurrence croissante de nombreux autres acteurs et d'autres réseaux d'entreprises, la marche incessante du progrès technologique, ainsi que la plus grande sophistication de la demande des consommateurs. Un approfondissement de relations de plus en plus complexes au fil du temps, devient nécessaire. Ceci dit, le transfert associé de connaissances et de technologies, toujours plus avancées des FMN et des GE et les retours d'expérience interactifs très étroits (en ligne et en temps réel) avec leurs sous-traitants ne vont pas de soi. Cet approfondissement est positivement et fortement influencé par deux facteurs. En premier lieu, l'esprit d'entreprise tourné vers l'avenir, en second lieu, la mise à niveau continue de l'offre de la part des PME sous-traitantes concernées. Le premier facteur comprend les visions commerciales et l'orientation vers la croissance ou l'exportation des entreprises, pendant que leur base technologique et de compétences et les installations d'apprentissage continu, sont des paramètres importants pour le second facteur.

Il existe, dès lors, un processus continu de « destruction créatrice », les fournisseurs moins efficaces et moins agiles étant évincés et remplacés par d'autres sous-traitants locaux, par de nouveaux venus ou d'autres FMN, ou simplement par des importations. En outre, de nombreuses relations interentreprises existantes ont été rompues, ou ont été transformées par la concentration et la consolidation des sous-traitants locaux pour atteindre une meilleure efficacité collective. En effet, les partenaires locaux des FMN et des GE tentent, de plus en plus, à se rapprocher des standards et normes internationales en matière de qualité et de conception, de prix et de délais de livraison. En tant que telles, les PME les plus compétitives (qui ne sont pas la règle) ont tendance à obtenir des volumes de commandes plus importants et des achats qui impliquent des produits à valeur ajoutée beaucoup plus élevée. Par ce processus d'apprentissage, beaucoup de sous-traitants locaux sont passés du stade de sous-traitants de quatrième rang au stade de sous-traitants de premier rang, producteurs de solutions complètes et d'équipement d'origine et sont devenus des sous-traitants innovants et spécialisés. Les connaissances et l'expertise ainsi acquises ont permis dans les faits à un grand nombre de PME sous-traitantes – de Chine, de Malaisie, de Singapour et de Thaïlande, par exemple – de devenir des conglomérats d'entreprises et des FMN originaires de PED à part entière¹.

La description des différentes étapes et des paramètres clés des relations de S-T, discutée ci-dessus, permettent de faire ressortir les 14 conditions préalables à la compétitivité des sous-traitants du point de vue du donneur d'ordres (impliquant 36 variables, dont beaucoup de nature composite) que nous présentons dans le Tableau 4.4 ci-dessous.

¹ Il s'agit d'un processus qui peut prendre plusieurs décennies, mais bon nombre de ces multinationales locales d'Asie de l'Est et du Sud-Est, sont désormais bien connues au niveau régional et, en moindre nombre, également au niveau mondial.

Tableau 4.4. Les 14 prérequis majeurs pour les sous-traitants

14 Prérequis de compétitivité pour les sous-traitants																					
1	Accepter et respecter les normes et directives prédéfinies concernant (a) la qualité, (b) le coût et (c) la livraison.																				
2	Développer des méthodologies et appliquer des moyens pour assurer des améliorations continues (a) de la qualité, (b) du coût et (c) de la livraison.																				
3	Adopter des systèmes et un calendrier de livraison en juste à temps.																				
4	Maintenir des inventaires adéquats et leur entreposage, à leurs propres frais.																				
5	Accorder un crédit et accepter le paiement après utilisation ou après livraison.																				
6	Être en mesure d'assumer l'entière responsabilité en matière de qualité des pièces, des composants et des produits, et assurer la fourniture de services d'assistance et d'après-vente.																				
7	Accepter des pénalités en cas de non-exécution et de sous-exécution - comme dans les cas de rejets de produits, de défauts et de retards de livraison.																				
8	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="width: 30%; vertical-align: top;">Les sous-traitants doivent accepter un contrôle régulier et des audits périodiques de leur :</td> <td>Organisation interne, y compris la taille du lot de production, le temps de préparation, le temps de traitement et le délai de production.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Conditions du lieu de travail et des machines.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Programmes d'entretien, de réparation et de remplacement des bâtiments, des machines et de l'équipement.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Aménagements de l'usine et des flux de travail - allant de la peinture des sols et du codage couleur, du temps d'inactivité des machines au nettoyage et au recyclage des déchets et des matériaux en surplus, etc.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Gestion des ressources techniques, des installations de R&D, de l'approvisionnement et des intrants, etc.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Ratios de défaut, de reprise ou de réparation et de rejet du produit.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Coûts de réparation sous garantie (en termes de ventes brutes).</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Évaluations par les consommateurs et clients.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Politiques et pratiques de développement des ressources humaines et installations d'apprentissage et de formation continues.</td> </tr> <tr> <td></td> <td>Relations industrielles et relations de travail, y compris les commodités pour les travailleurs et le soutien à leur bien-être social.</td> </tr> </table>	Les sous-traitants doivent accepter un contrôle régulier et des audits périodiques de leur :	Organisation interne, y compris la taille du lot de production, le temps de préparation, le temps de traitement et le délai de production.		Conditions du lieu de travail et des machines.		Programmes d'entretien, de réparation et de remplacement des bâtiments, des machines et de l'équipement.		Aménagements de l'usine et des flux de travail - allant de la peinture des sols et du codage couleur, du temps d'inactivité des machines au nettoyage et au recyclage des déchets et des matériaux en surplus, etc.		Gestion des ressources techniques, des installations de R&D, de l'approvisionnement et des intrants, etc.		Ratios de défaut, de reprise ou de réparation et de rejet du produit.		Coûts de réparation sous garantie (en termes de ventes brutes).		Évaluations par les consommateurs et clients.		Politiques et pratiques de développement des ressources humaines et installations d'apprentissage et de formation continues.		Relations industrielles et relations de travail, y compris les commodités pour les travailleurs et le soutien à leur bien-être social.
Les sous-traitants doivent accepter un contrôle régulier et des audits périodiques de leur :	Organisation interne, y compris la taille du lot de production, le temps de préparation, le temps de traitement et le délai de production.																				
	Conditions du lieu de travail et des machines.																				
	Programmes d'entretien, de réparation et de remplacement des bâtiments, des machines et de l'équipement.																				
	Aménagements de l'usine et des flux de travail - allant de la peinture des sols et du codage couleur, du temps d'inactivité des machines au nettoyage et au recyclage des déchets et des matériaux en surplus, etc.																				
	Gestion des ressources techniques, des installations de R&D, de l'approvisionnement et des intrants, etc.																				
	Ratios de défaut, de reprise ou de réparation et de rejet du produit.																				
	Coûts de réparation sous garantie (en termes de ventes brutes).																				
	Évaluations par les consommateurs et clients.																				
	Politiques et pratiques de développement des ressources humaines et installations d'apprentissage et de formation continues.																				
	Relations industrielles et relations de travail, y compris les commodités pour les travailleurs et le soutien à leur bien-être social.																				
9	Résoudre sans retard injustifié les problèmes détectés (figurant au point 8) et, dans la mesure du possible, veiller à leur amélioration continue dans le temps.																				
10	Mettre en place des systèmes TIC pour une interaction en ligne et en temps réel avec les consommateurs et les clients en amont et en aval, afin d'être plus en phase et de s'adapter rapidement aux conditions changeantes du marché et des affaires.																				
11	Intégrer rapidement les suggestions, les idées et les techniques nouvelles et novatrices dans leurs propres gammes de produits et de services.																				
12	Développer des programmes communs de R&D, y compris dans les étapes de design et de conception de nouveaux produits, dans l'ingénierie et l'amélioration de la conception et de la qualité des produits déjà existants et dans leurs essais et leur commercialisation.																				
13	Minimiser le temps et le coût d'intégration des résultats de base de la R&D conjointe et de l'amélioration, ou de la différenciation, des éléments existants de leurs processus de production et de livraison. L'objectif est de faire de ces résultats des sources de valeur nouvelles et/ou supplémentaires.																				
14	Appliquer les mêmes principes et exigences à leurs fournisseurs (secondaires) de produits et prestataires de services.																				

Source: Réalisé par nos soins sur la base d'ASEAN (2002, p.83).

Les exigences des donneurs d'ordres sont jugées très strictes par la plupart des PME. En fait, des attributs de compétitivité non tarifaires tels que la conception et la qualité, la fiabilité,

la santé et la sécurité, le service après-vente deviennent prépondérants dès que la relation de S-T s'approfondie ou se complexifie, même si initialement, elle n'était fondée que sur l'avantage coût.

Néanmoins, les études de cas citées dans les analyses de l'ILO (1989), de l'ASEAN (2002) et de l'ONUDI (2004) indiquent également que l'environnement de S-T exigeant des FMN et des GE peut, dans une large mesure, être compensé par une gamme variée de soutiens apportés à leurs PME fournisseurs et sous-traitantes. Une telle assistance est spécifiquement ciblée et, en grande partie, est à sens unique dans un premier temps. Elle ne se limite pas non plus aux créations d'entreprises (*business start-ups*) et au renforcement des capacités technologiques. Cependant, une certaine sélectivité doit normalement être appliquée. Par exemple, au début des années 2000, les membres du Toyota Co-operation Club en Thaïlande devaient avoir un niveau minimum de ventes annuelles à Toyota Motor Thaïlande de 120 000 dollars au cours des trois dernières années. En contrepartie, les membres du club pouvaient recevoir des conseils et une formation dans un grand nombre de domaines - y compris dans les étapes *Kaizen* d'assurance qualité (améliorations régulières), les processus *Kaizen* des coûts et les activités du cercle de contrôle qualité. Ils étaient également encouragés à améliorer, sur une base volontaire (*Jishuiken*), la qualité, le coût et la rapidité de livraison de leurs produits ou services, ainsi qu'à apprendre les uns des autres et à coopérer entre eux. (UNCTAD, 2001).

Il existe également une certaine flexibilité aux stades initiaux des relations de S-T. Les PME peuvent livrer en plus petites quantités, en respectant les exigences contractuelles, à mesure que les installations et les processus de production, d'entretien et de livraison sont en train d'être adaptés. De surcroît, les ventes locales de produits excédentaires ou de qualité inférieure (mais pas sous le nom de marques) sont possibles pour permettre aux PME de profiter d'économies d'échelle et de gamme.

Néanmoins, il y a peu de place pour des compromis sur la qualité. La certification selon la série de normes 9000 de l'Organisation internationale de normalisation (ISO) est apparemment attendue et n'est donc plus une option pour les fournisseurs et les sous-traitants des FMN et des GE axées sur l'exportation, en particulier, dans les cas des normes ISO 9001 et 9002¹. Gaspillage et coûts doivent être minimisés, tandis que l'uniformité de la qualité doit être assurée. À un stade plus avancé ou plus profond de la relation, il est attendu que les FMN et les GE s'en remettent davantage à leurs PME partenaires pour mener à bien des opérations plus sophistiquées ainsi que pour assumer certaines fonctions de R&D. Dans ce cheminement, des connaissances spécialisées sont acquises et une expertise est développée par les PME concernées. Ces avantages et réalisations exclusifs ne peuvent être remplacés facilement ou efficacement par les donneurs d'ordres avec leurs ressources internes. Une relation à double sens, plus égale, est ainsi formée – une relation souvent qualifiée d'« alliances stratégiques » dans la R&D conjointe, ainsi que dans le délestage et le partage des charges et des risques tout au long de la chaîne de valeur².

¹ Les deux sont identiques à l'exception de l'exclusion de l'élément de conception de la norme ISO 9002. Le processus de certification et de conformité peut être à la fois complexe et long ; ISO 9001, par exemple, couvre 20 éléments de système distincts liés à la conception, au développement, à la production, à l'installation et à l'entretien.

² L'UNCTAD (1995 et 2000) fournit un grand nombre d'exemples d'alliances technologiques et d'autres partenariats entre des FMN et des entreprises de PED, dont beaucoup ne sont pas des joint-ventures (coentreprises) ou de simples filiales.

CONCLUSION

Tandis que le volume potentiel de S-T dépend principalement de la filière et du produit industriel concernés, le degré d'intégration interindustrielle effectivement réalisé dépend lui du niveau de développement du pays, du climat des affaires, du savoir-faire technologique atteint et des compétences de la main-d'œuvre locale. Dès lors, le niveau de S-T existant reste en deçà de son potentiel théorique, tant que le cadre général d'incitations n'est pas adéquat. Il en résulte qu'une grande partie des sous-traitants dans les PED, pratiquent une S-T en une seule étape, avec un faible niveau d'articulations interindustrielles où les produits intermédiaires sous-traités par les donneurs d'ordres, contiennent déjà des proportions non négligeables d'importation.

À l'aune des études utilisées dans ce chapitre, il ressort que la filière automobile, étant une industrie d'assemblage typique, offre des opportunités de S-T élevées. Pour la filière des machines et instruments de précision et celle de l'électrique et de l'électronique, les produits dont la fabrication repose grandement sur des activités d'assemblage, peuvent également avoir un fort potentiel de S-T.

Le facteur temps est primordial dans l'évolution des relations de S-T. Néanmoins, dans les cas où le savoir-faire technologique des sous-traitants est considéré insuffisant, les chances d'une nouvelle expansion de la S-T sont jugées les moins favorables. De plus, des liens interindustriels plus intenses et plus nombreux ont davantage de chances de se créer quand la production est initialement destinée à la substitution des importations. En revanche, en l'absence d'intervention des pouvoirs publics, le développement de la S-T reste faible, puisqu'il est plus facile pour les éventuels donneurs d'ordres d'importer. Par conséquent, pour la création d'effets d'entraînement dans un pays donné, la mise en place de filières industrielles potentiellement intensive en S-T reste une condition nécessaire, mais non suffisante. D'ailleurs, les NPI d'Asie et d'Amérique latine sont les pays qui réussissent le mieux dans ce domaine, lorsque dans les pays d'Afrique, le nombre de partenariats et l'intensité des liaisons qui en découlent, restent les plus bas.

Sans l'aide d'une partie tierce, les sous-traitants locaux potentiels ne sont généralement pas en mesure de saisir les opportunités que peut présenter la S-T. Le plus souvent, les gouvernements limitent leur aide à un soutien indirect en créant un climat d'affaires favorable aux donneurs et preneurs d'ordres (politique fiscale, incitations tarifaires, pourcentage de contenu local,...). Les entreprises multinationales et les donneurs d'ordres, de leur côté, peuvent fournir une assistance, à la fois, immédiate et directe, quoique dans le cadre évident de leurs propres intérêts.

De multiples obstacles à la S-T sont soulevés par les donneurs et les preneurs d'ordres. Les coûts et/ou les prix, les problèmes de qualité et le non-respect des délais sont les principaux problèmes évoqués par les donneurs d'ordres. Les sous-traitants mettent en avant une protection tarifaire insuffisante, voire absente et la faiblesse des mesures d'aide directe accordées par l'État et reprochent aux donneurs d'ordres une trop forte pression sur les prix, des retards de paiement et des standards de qualité trop stricts concernant les produits commandés.

Par ailleurs, la compétitivité des sous-traitants est tributaire d'une multitude d'exigences exprimées par les donneurs d'ordres telles que le respect strict des normes et des directives, l'exposition à des pénalités en cas de malfaçons, la soumission à un contrôle rigoureux et régulier, etc.

En dernière analyse, il est essentiel de rappeler que l'absence d'un chemin unique de développement industriel, explique pourquoi il ne peut y avoir de modèle standard universellement valable qui favoriserait la S-T. Chaque pays doit créer la structure de S-T la mieux adaptée à ses capacités et objectifs économiques et en fonction des conditions économiques et sociales existantes.

CHAPITRE 5

ÉVOLUTION ET OBSTACLES À LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE: ENJEUX ET PERSPECTIVES

CHAPITRE 5

ÉVOLUTION ET OBSTACLES À LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE: ENJEUX ET PERSPECTIVES

En Algérie, la sous-traitance (S-T) en tant que modèle d'organisation industrielle a fait son apparition à la veille de l'indépendance, marquant le début d'une relation qui n'a pas réussi à se pérenniser, entre les entreprises algériennes et la pratique de la S-T. En fait, près d'un demi-siècle d'efforts et d'initiatives, de la part des pouvoirs publics, n'a pas suffi à stimuler ce type d'accords, la S-T reste très marginale et sous-développée dans le pays.

Dans ce chapitre, nous proposons d'explorer les raisons pour lesquelles la S-T en Algérie n'a pas connu l'essor escompté, compte tenu des incitations et des nombreux avantages mis en place pour encourager son développement. Nous commencerons par retracer l'évolution de la S-T en Algérie depuis 1962, en mettant en lumière les différentes phases de son développement afin de replacer la pratique dans son contexte. Ensuite, nous examinerons le cadre juridique qui la régit en Algérie, en présentant les différents textes juridiques qui lui sont dédiés et qui visent à promouvoir son essor.

Notre analyse se penchera également sur les expériences concrètes de S-T industrielle en Algérie, en particulier dans le secteur historique de l'industrie automobile. En effet, celui-ci s'est inscrit dans cette voie dès la création de la Société Nationale de Construction Mécanique (SONACOME) en 1967. De plus, ce secteur qui a bénéficié d'importants efforts de soutien et de développement au cours des années 2010, offre un éclairage sur les défis et les opportunités spécifiques, rencontrés dans le domaine de la S-T.

Enfin, nous dresserons un bilan de la stratégie de montage de véhicules dans le pays, en identifiant les obstacles majeurs qui retardent le développement de la S-T. Cette réflexion permettra de mieux comprendre les causes pour lesquelles ce type d'accords n'a pas encore réalisé son potentiel en Algérie. Elle fournira, par ailleurs, des pistes pour de futures politiques et réformes.

Ce cinquième chapitre comporte quatre sections. Dans la première nous présenterons brièvement les deux grandes phases qui caractérisent la pratique de la S-T en Algérie. Dans la deuxième, nous exposerons le cadre juridique qui la régit depuis les premières références dans les textes, jusqu'à nos jours. Après cela, nous analyserons dans la troisième section les expériences de S-T dans l'industrie de la construction et du montage de véhicules. Pour finir, nous clorons le chapitre par la quatrième section qui met en exergue les principales entraves qui freinent le développement effectif de la S-T en Algérie.

1. ÉVOLUTION DE LA S-T INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE DE 1962 AUX ANNÉES 2020

Dans cette section nous retraçons les grandes lignes de l'évolution de la S-T industrielle en Algérie. Nous avons partagé cette évolution en deux périodes principales. La première s'étend de l'indépendance du pays à l'abandon du modèle socialiste. La seconde période commence avec le début des années 2000 et se prolonge jusqu'à nos jours. Elle est marquée par la volonté des décideurs algériens d'attirer les investissements directs étrangers (IDE) et d'augmenter la part de l'industrie dans la production nationale, notamment par le biais du développement de la S-T.

1.1. DE 1963 À LA FIN DES ANNÉES 1990

Au regard des stations historiques relatives à la S-T en Algérie, il apparaît qu'elle est passée par plusieurs phases, dont aucune n'a réussi à assurer un développement suffisant dans les faits, notamment lorsque comparé au développement de la pratique dans les pays industrialisés, les nouveaux pays industrialisés et même dans les pays du voisinage. Durant la période 1963-1987, les pouvoirs publics ne lui ont pas accordé une attention particulière, au vu du système économique de l'époque, qui n'avait pas permis l'émergence de petites et moyennes entreprises (PME) sous-traitantes, exception faite, et dans une mesure très limitée, de celles qui appartenaient au secteur public. Cela malgré l'indication préliminaire contenue dans le plan quadriennal (1974-1977) rapportée dans Hassani (2019), du rôle que joue la S-T dans la réalisation de la cohérence dans la fabrication des biens d'équipements et des biens de transformation. Le code civil du 26 septembre 1975, évoquait également la S-T en donnant le droit au sous-traitant de deuxième rang d'attaquer en justice directement le donneur d'ordres principal¹, si le sous-traitant de premier rang refusait de le payer. Partant de là, il est évident que pendant les 25 premières années de l'indépendance, la S-T en Algérie n'a pas reçu l'attention suffisante de la part des autorités, avec l'absence d'une politique claire, d'un cadre et de textes juridiques qui traitent de la S-T dans toutes ses dimensions.

Au début de 1988, l'Algérie s'est lancée dans la restructuration des entreprises publiques et dans des réformes économiques. Elle a redonné de la considération aux investissements privés et réduit le rôle de l'État dans l'activité économique par le biais de la loi n°88-25 du 12 juillet 1988 relative à l'investissement, qui a suscité une forte impulsion pour la création de PME y compris sous-traitantes. En 1991, cette dynamique a été renforcée avec le code des marchés publics paru le 09 novembre 1991, modifié et complété par le décret n° 03-301 du 11 septembre 2003, dont une partie fut réservée à la S-T, en tant que moyen de réalisation des grands projets (Ben-Addine, 2013, p. 266). En parallèle, la Bourse Algérienne de Sous-Traitance et de Partenariat (BASTP) fut créée le 11 septembre 1991, en coopération et en suivant les recommandations de l'Organisation des Nations Unies pour le Développement Industriel (ONUDI) et du Programme des Nations Unies pour le Développement (PNUD), avec le concours du ministère de l'industrie et de la restructuration de l'époque, afin de faciliter l'établissement d'accords de S-T. Le réseau des bourses de S-T a commencé à être actif en 1991, avec la mise en place de la première BASTP à Alger, qui sera suivie en 1993 de la BASTP de Constantine, en 1997 d'Oran, puis de Ghardaïa en 1998. Les BASTP sont

¹ Les sous-traitants et les ouvriers qui travaillent pour le compte de l'entrepreneur à l'exécution de l'ouvrage, ont une action directe contre le maître de l'ouvrage jusqu'à concurrence des sommes dont il est débiteur envers l'entrepreneur principal au moment où l'action est intentée [Extrait de la section III intitulée de la sous-traitance, article 565 du code civil de 1975].

organisées sous la forme d'une association professionnelle (loi 90-31 relative aux associations), qualifiée d'utilité publique et à but non lucratif. Le ministère de l'industrie¹ rappelle qu'elles ont pour objectif de:

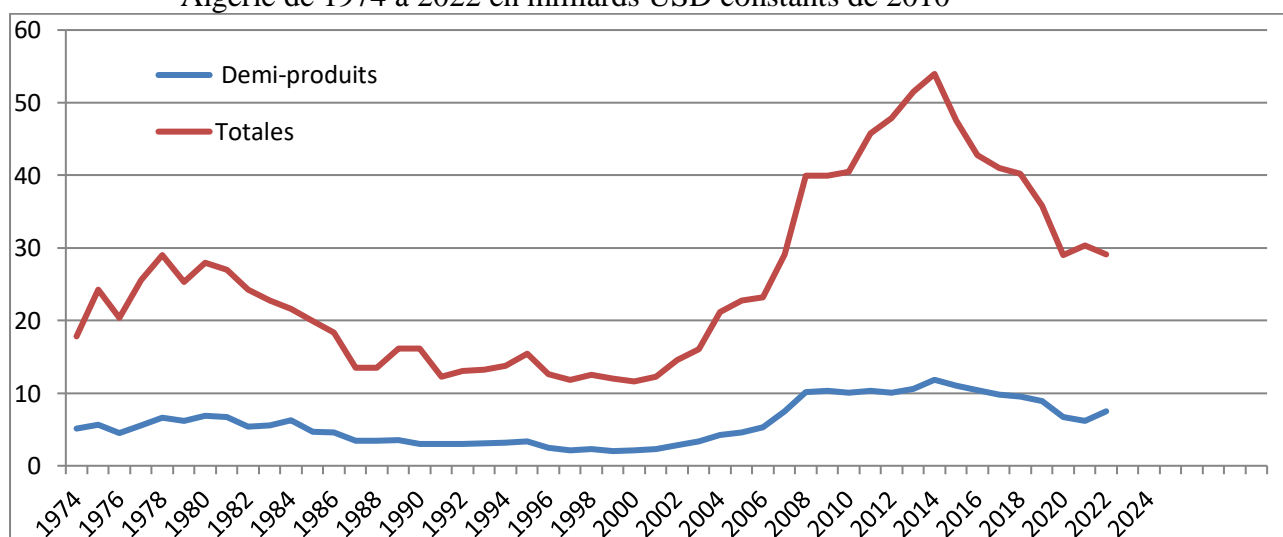
- Mettre en place des systèmes et des réseaux d'informations techniques pour faciliter les rapports de production entre PME et les donneurs d'ordres;
- Promouvoir la S-T Industrielle et les partenariats entre acheteurs et fournisseurs afin d'optimiser les capacités manufacturières des entreprises adhérentes;
- Fournir une assistance aux deux partenaires, notamment les PME sous-traitantes.

Le président de la BASTP, Agsous (2018a, p.15) explique, en outre, que ces différentes bourses essayent de faire concorder l'offre et la demande et de réguler les flux d'informations entre les donneurs d'ordres, qui cherchent à libérer de la force productive pour mieux se spécialiser, et les sous-traitants qui disposent d'un excédent de force productive non exploitée.

1.2. DE 2001 A NOS JOURS

Depuis 2001, la S-T industrielle en Algérie s'est vue accordée une attention croissante de la part des pouvoirs publics, conséquemment aux gros investissements réalisés et à l'entrée de FMN dans le secteur du montage et de la construction de véhicule en Algérie (Renault, Volkswagen, Hyundai,...), ainsi que des entreprises de montage de machines agricoles telles que les tracteurs, les moissonneuses, les semeuses,... Néanmoins, les entreprises sous-traitantes algériennes se sont trouvées incapables de répondre à la demande des donneurs d'ordres en termes de composants et de pièces de rechange nécessaires au processus de production. Les entreprises donneuses d'ordres ont donc été incitées à recourir à l'importation, pour leur approvisionnement. Elles se sont adressées aux sous-traitants étrangers avec lesquels elles étaient déjà en relation. Cet état de fait a contribué à l'explosion de la facture des importations, en particulier des produits intermédiaires (voir la Figure 5.1).

Figure 5.1. Évolution des importations totales et des importations de demi-produits en Algérie de 1974 à 2022 en milliards USD constants de 2010*



* Nous avons converti en USD constants de 2010 en utilisant l'application de la *Federal Reserve* de Minneapolis².

Source: Établie par nos soins à partir de Direction Générale des Douanes (2010a), Direction Générale de la Prévision et des Politiques (2021) et ONS (2022).

¹ Ministère de l'Industrie et de la production Pharmaceutique (a): <https://www.industrie.gov.dz/fr/bstps/> Consulté le 21/08/2024.

² <https://www.minneapolisfed.org/about-us/monetary-policy/inflation-calculator> Consulté le 30/07/2024.

L'évolution des importations algériennes montre que la part des demi-produits (produits semi-finis) dans le total des importations, oscille entre le ¼ et le 1/5. Cette proportion est la même depuis un demi-siècle (1974-2024). Les baisses et les augmentations de l'importation de ce groupe de produit est parfaitement corrélée aux baisses et augmentations des importations totales du pays, ce qui dénote que ce n'est pas une substitution aux importations, ou un remplacement par la production locale qui a fait baisser à certaines années le volume d'importations de demi-produits. Chaque baisse correspond à des crises qui expliquent la réduction des importations dans leur ensemble, à l'instar du contre-choc pétrolier du milieu des années 1980, ou de la crise sanitaire de la COVID-19 en 2020. Ainsi, la tendance générale est une augmentation en dollars américains constants du volume de demi-produits importés par l'Algérie avec un boom et le franchissement des 11 milliards USD (12,85 milliards USD constants de 2014) pendant les années de montage de véhicules. Ce qui est d'autant plus paradoxal, puisque la politique du montage de véhicules en Algérie visait à contribuer à l'industrialisation du pays, en réalisant des taux d'intégration de 15 à 40 % par le recours à la S-T, à dessin de fournir progressivement les usines de montages en pièces et composants. Durant toute la période, il est constaté que sur les 7 groupes¹ de biens importés par l'Algérie, la catégorie demi-produits a toujours fait partie du top trois des biens les plus importés, ce qui révèle que c'est un poste grand consommateur de devises.

Ce déficit en S-T industrielle et en sous-traitants, a incité les responsables du secteur industriel à promulguer la loi n° 17-02 du 10 janvier 2017 relative à la promotion des PME. Cette loi est venue enrichir et combler les vides issus de l'ancienne loi d'orientation sur la promotion de la PME n°01-18 parue en 2001, qui avait conduit à une stagnation et qui n'avait pas incité les PME à s'engager dans des accords de S-T.

2. LE CADRE JURIDIQUE RÉGISSANT LA S-T INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE

Sator (2023) rappelle que la S-T en droit algérien apparait essentiellement dans deux législations distinctes: le code civil (Ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975 portant code civil, modifiée et complétée) et le code des marchés publics (loi n° 23-12 du 05 août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics et le décret présidentiel n° 15-247 du 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public). Nous allons rappeler dans cette section les principaux textes juridiques, rédigés par le législateur algérien qui traitent de la S-T et des moyens d'assurer son développement. La démarche est essentielle, parce que l'accord de S-T étant avant tout un contrat, il est primordial de voir le cadre juridique dans lequel l'ont inscrit les pouvoirs publics.

En 2001, la loi n° 01-18 du 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la PME, fait dans son chapitre 3 intitulé « de la promotion de la sous-traitance » article 20, la promotion de la S-T en tant qu'instrument privilégié de densification du tissu de PME, dans l'optique de renforcer la compétitive de l'économie algérienne. Dans son article 21, le conseil national chargé de la promotion de la S-T est créé. À l'époque, ce conseil est présidé par le ministre chargé de la PME/PMI², il est composé de représentants d'administrations, d'institutions et d'associations concernées par la promotion de la S-T. Ses missions sont:

- Proposer toute mesure destinée à réaliser une meilleure intégration de l'économie nationale;

¹ Les sept groupes de produits importés par l'Algérie sont: alimentation, énergie et lubrifiants, produits bruts, demi-produits, biens d'équipement agricoles, biens d'équipement industriels et biens de consommation non alimentaires.

² Petites et Moyennes Industries (PMI).

CHAPITRE 5 – ÉVOLUTION ET OBSTACLES À LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE: ENJEUX ET PERSPECTIVES

- Favoriser l'insertion des PME nationales dans le courant mondial de la S-T;
- Promouvoir les opérations de partenariat avec les grands donneurs d'ordres tant nationaux qu'étrangers;
- Coordonner les activités des bourses algériennes de sous-traitance et de partenariat;
- Favoriser la valorisation du potentiel des PME algériennes en matière de S-T.

L'objet, la dénomination et la composition de ce conseil chargé de la promotion de la S-T, ainsi que ces missions et attributions, sont précisés dans le décret exécutif n° 03-188 du 22 avril 2003. Le « Conseil »¹ tel que dénommé par ce décret, est composé de représentants de 20 ministères à l'instar de la défense nationale, des affaires étrangères, de l'aménagement du territoire et de l'environnement, de l'industrie, de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifiques, etc. Auxquels s'ajoutent les représentants des administrations, des institutions et des associations concernées par la promotion de la S-T.

D'après le décret exécutif n° 03-188 de 2003, le Conseil reprend les missions énumérées dans la loi de 2001 et précise que dans le cadre de celles-ci, le Conseil est appelé à :

- Organiser ou participer à l'organisation de rencontres, manifestations et journées d'études, tant au niveau national qu'à l'étranger, dont l'objet concerne la promotion de la sous-traitance;
- Réaliser toute action et étude pouvant concourir à la promotion de la sous-traitance sur les marchés nationaux et étrangers;
- Établir des relations de partenariat en la matière et conclure des accords de coopération avec les organisations homologues ou similaires étrangères;
- Éditer et diffuser toute publication en rapport avec son objet;
- Installer, en son sein, un centre de documentation chargé de la collecte, de l'exploitation et de la diffusion de l'ensemble des textes économiques se rapportant à la promotion de la sous-traitance et du partenariat entre les entreprises donneuses d'ordres et les sous-traitants;
- Promouvoir les activités de sous-traitance et de partenariat par un soutien aux bourses existantes ou à créer;
- Œuvrer à promouvoir le développement et la modernisation du système d'information, à même de permettre aux grandes entreprises et aux opérateurs économiques nationaux de sous-traitance de se faire connaître mutuellement.

En 2017, et dans le contexte de l'installation de plusieurs usines de montages de véhicules, la loi n° 17-02 du 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de la PME est promulguée, compte tenu du faible taux d'intégration constaté. En plus de préciser les définitions de la PME, de la moyenne entreprise et de la très petite entreprise (TPE) (voir le Tableau 5.1 ci-dessous), cette loi encourage dans ses articles 15 et 27 les associations professionnelles, les bourses de sous-traitance et les groupements.

Tableau 5.1. Classification des entreprises en Algérie selon la loi n° 17-02

Type d'entreprise	Effectif	Chiffre d'affaires DZD	Total bilan DZD
Très petite	1-9	< 40 millions	< 20 millions
Petite	10-49	< 400 millions	< 200 millions
Moyenne	50-250	400 millions à 4 milliards	200 millions à 1 milliard

Source: Établi d'après la loi n° 17-02 Art. 5, Art. 8, Art. 9 et Art. 10.

¹ Malgré sa discrétion, le conseil national chargé de la promotion de la S-T existe toujours, puisqu'un colloque d'octobre 2023 le cite pour une action de coordination avec les autres parties.

L'article 17 de la loi, crée un établissement public à caractère spécifique, dénommé « l'agence », chargé de la mise en œuvre de la stratégie de développement de la PME. La loi stipule également dans son l'article 30 que la S-T est l'instrument privilégié de densification du tissu PME. La pratique fait l'objet d'une politique de promotion et de développement visant le renforcement de la compétitivité de l'économie nationale. L'article 31 de cette même loi précise que « l'agence », est chargée de mettre en œuvre la politique de l'État en matière de développement de la S-T, notamment :

- Assurer l'intermédiation entre les donneurs et les receveurs d'ordres ;
- Collecter et d'analyser l'offre et la demande nationale en matière de capacités de S-T ;
- Valoriser le potentiel des PME en matière de S-T à travers des programmes spécifiques visant l'amélioration de leurs performances ;
- Promouvoir les activités de S-T et de partenariat par le soutien aux bourses de S-T ;
- Assurer la mission de point focal dans le cadre d'un système d'information unifié des bourses de S-T ;
- Élaborer des contrats-types, selon une approche filière, se rapportant aux droits et obligations des donneurs et des receveurs d'ordres ;
- Concevoir et actualiser un guide juridique de S-T ;
- Assurer la médiation entre le donneur et le receveur d'ordre en cas de litiges.

L'article 32 de la loi n° 17-02 soutient que l'État encourage, au titre du renforcement de l'intégration des capacités nationales de S-T :

- La substitution des importations de biens et services par la production nationale ;
- L'insertion, par les services contractants publics, d'une clause obligeant les partenaires cocontractants étrangers, à recourir à la S-T nationale dans les contrats de prestation de services, d'études, de suivi et de réalisation d'équipements publics ;
- L'insertion, dans les cahiers des charges des appels d'offres et consultations des marchés publics nationaux, d'une clause de bonification en faveur des soumissionnaires faisant appel à la S-T assurée par les PME.

Enfin, l'article 33 de cette loi, souligne que dans le cadre de la politique de développement de la S-T nationale, l'agence offre un appui technique et matériel au profit des PME sous-traitantes pour l'homologation de leurs produits.

L'année 2018, va connaître la parution de l'arrêté interministériel du 8 mars 2018 relatif à l'exemption des droits de douane et de la taxe sur la valeur ajoutée (TVA) pour certains types de biens achetés par les sous-traitants agréés. Dans son article 1^{er}, il est dit qu'en application des dispositions de l'article 110 de la loi de finances pour 2017, l'arrêté a pour objet de préciser les modalités et conditions d'exemption, pour une période de cinq ans, des droits de douane et de la TVA, pour les composants et matières premières importés ou acquis localement par les receveurs d'ordres, agréés par les producteurs, dans le cadre de leurs activités de production d'ensembles et de sous-ensembles destinés aux produits et équipements des industries mécaniques, électroniques et électriques.

Il est intéressant de voir que dans l'article 2 de cet arrêté interministériel, les concepts clés de la S-T sont définis par le législateur algérien, les définitions données concordent parfaitement avec celles que nous avons présentées dans nos précédents chapitres. Nous reprenons les définitions élaborées par les pouvoirs publics algériens ci-dessous:

- **Donneur d'ordres** : Entreprise industrielle qui confie la réalisation, à une autre entreprise, dite sous-traitante, d'une ou de plusieurs opérations de production

d'ensembles et de sous-ensembles destinés aux produits et équipements relevant des industries mécaniques, électroniques et électriques;

- **Sous-traitant ou receveur d'ordres** : Toute entreprise de droit algérien à qui le donneur d'ordres confie la réalisation d'une ou de plusieurs opérations de production d'ensembles et de sous-ensembles destinés à des produits et équipements des industries citées dans l'article 1^{er} de l'arrêté;
- **Sous-traitant agréé** : Tout sous-traitant lié par un contrat de sous-traitance avec un donneur d'ordres;
- **Contrat de sous-traitance** : Document contractuel, faisant office d'agrément, encadrant la relation établie entre l'entreprise dite « donneur d'ordres » et le sous-traitant et définissant de manière précise les parties, les activités de production confiées par le donneur d'ordres au sous-traitant, le calendrier de réalisation, les modalités d'exécution du contrat et les clauses de renégociation et la durée de validité du contrat;
- **Sous-traitance** : La sous-traitance est l'opération par laquelle une entreprise « donneur d'ordres » confie à une autre entreprise appelée « sous-traitante ou receveur d'ordres » et sous sa responsabilité, l'exécution de tout ou partie du contrat de sous-traitance, faisant office d'agrément.

Pour mettre en place une politique incitative au développement de la S-T, le décret exécutif n° 20-311 du 15 novembre 2020, prévoit l'exemption¹ de droits de douane et de la TVA pour les composants et matières premières, importés ou acquis localement par les sous-traitants, dans le cadre de leurs activités. Le décret vise également à encourager les activités de conception, de production de composants, de pièces et des parties destinées à la S-T industrielle et à tous usages. Dans son deuxième article, le décret précise d'autres notions qui sont au cœur de la S-T. La S-T industrielle est définie de façon précise et une définition plus large que celle de l'arrêté de 2018 est donnée pour les sous-traitants:

- **La sous-traitance industrielle** : est l'opération par laquelle une entreprise dite « donneur d'ordres » confie à une autre entreprise dite « receveur d'ordres » la réalisation d'une partie de sa production ou des composants nécessaires à sa production et/ou d'un service, selon des spécifications techniques et technologiques, préalablement définies;
- **Sous-traitants** : producteurs concourants, dans le cadre de leurs activités, à la production d'ensembles et de sous-ensembles, destinés aux produits et équipements des industries mécaniques, électroniques et électriques, ainsi qu'à la maintenance des équipements de production des différents secteurs d'activités et à la production de pièces de rechange et composants pour tous usages.

Le décret exécutif n°20-311 détaille aussi ce qui est entendu par tous usages, producteur, produit d'origine locale et intégration, tel que nous le rapportons ci-après:

- **Tous usages** : est la destination finale des produits, pièces de rechange ou composants non restreinte à un contrat de sous-traitance, mais étendue à la maintenance et à l'ingénierie industrielle des outils de production ainsi qu'aux besoins du grand public;
- **Producteur** : est toute personne physique ou morale de droit algérien exerçant une activité industrielle ou de services liée aux études ou conception, concourant à la

¹ Annexe 1 cahier des charges, Article 5, Le bénéficiaire des avantages doit avoir atteint, au préalable, un taux d'intégration minimum de 40 % pour l'obtention de la décision de bénéfice d'exemption prévue dans le présent dispositif. Art. 6. Le renouvellement de la décision du bénéfice d'exemption est subordonné à l'atteinte d'un taux d'intégration minimum de 60 %.

production de composants destinés à une intégration pour le compte d'un producteur ou à tous usages;

- **Produit d'origine locale** : est tout produit issu de la transformation industrielle de matières premières et/ou d'intégration de composants, atteignant le taux d'intégration arrêté;
- **L'intégration** : est le processus industriel de fabrication d'un produit fini par incorporation de composants, pièces et parties réalisés localement ainsi que les prestations immatérielles, notamment génie logiciel et ingénierie liés, permettant une remontée progressive dans la chaîne de valeur et un accroissement de la valeur ajoutée.

Dans cette section, nous avons d'abord présenté les lois et décrets fondamentaux, comme la loi n° 01-18 de 2001, qui a établi le cadre initial de promotion de la S-T, et le décret exécutif n° 03-188 de 2003, qui a précisé les missions du Conseil dédié à la S-T. En 2017, la loi n° 17-02 a renforcé les initiatives en faveur des PME, tandis que les textes plus récents, tels que l'arrêté interministériel de 2018 et le décret exécutif n° 20-311 de 2020, ont introduit des mesures spécifiques d'exemption fiscale pour les sous-traitants et clarifié les concepts clés de la S-T industrielle. Nous allons, à présent, nous pencher dans la section qui suit sur les expériences de S-T industrielle en Algérie.

3. LES RARES EXPÉRIENCES DE S-T INDUSTRIELLE DOCUMENTÉES EN ALGÉRIE

Cinquante ans se sont écoulés depuis les premières références à la pratique de la S-T dans les textes officiels algériens, pourtant aucune démarche de diagnostic poussé sur les raisons qui entravent son développement, n'a été entreprise¹, tout du moins de ce qui est accessible au grand public. Les différentes institutions créées ces trente dernières années (les BASTP, le Conseil, l'Agence,...), n'ont publié aucune étude, aucun recensement précis, aucun rapport sur l'état des lieux de la S-T industrielle en Algérie. En dehors de recommandations très générales de certains responsables concernés (le plus souvent adressées à la presse et aux radios nationales) et de l'organisation de salons² par la BASTP, pour permettre la rencontre des donneurs et des receveurs d'ordres, les données et les analyses font gravement défaut.

Compte tenu du déficit en travaux menés par des organismes officiels, nous allons dans cette section, en nous référant à des études menées par des économistes algériens, présenter les expériences les plus marquantes de S-T industrielle en Algérie. Il s'agira donc de parler de l'entreprise la plus impliquée dans cette pratique, en l'occurrence la Société Nationale des Véhicules Industriels (SNVI) et des balbutiements d'expériences de montage de véhicules du milieu des années 2010, qui devaient conduire à l'émergence d'un tissu de sous-traitants locaux et à une augmentation des taux d'intégration au sein de l'économie algérienne.

3.1. APERÇU DE LA SITUATION DE LA S-T INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE

Alors qu'elle tournait autour de 20 % dans les années 1980, 10 % au milieu des années 1990, la part de l'industrie hors hydrocarbures peine à atteindre les 6 % depuis

¹ Signalons que le Conseil national chargé de la promotion de la S-T, malgré ses 20 ans d'existence, n'a même pas de site internet, nous faisons le même constat pour l'Agence chargée de la mise en œuvre de la stratégie de développement de la PME créée par la loi n°17-02 et qui devait jouer un rôle pour le développement de la S-T industrielle.

² Au mois d'octobre 2024 a eu lieu la 9^{ème} édition du Salon de la S-T industrielle (ALGEST) et en mai 2023 avait eu lieu la 6^{ème} édition du Salon national de la sous-traitance inversée (SANIST).

2015 (Commission économique pour l'Afrique, 2020). La taille du marché algérien de la S-T industrielle dépasse potentiellement les 10 milliards USD, ce qui représente la valeur annuelle moyenne des importations de produits semi-finis (ONS, 2022). Pourtant, l'Algérie ne compte que 10 000 entreprises industrielles, parmi lesquelles moins de 1000 actives dans le domaine de la S-T industrielle, soit 10 % du total du tissu industriel algérien (Ait Seddik, 2023). 95 % de ces entreprises sont des PME¹, voire des TPE² (Agsous, 2018b). Ces proportions sont faibles comparées à la Tunisie où les sous-traitants participent à hauteur de 20 % à l'industrie et au Maroc où elles contribuent pour 30 %. Parmi les organismes les plus importants pour promouvoir la S-T en Algérie, la BASTP constitue un centre local pour le développement de la S-T industrielle et des services liés à l'industrie. Elle joue un rôle important dans l'amélioration de la compétitivité des entreprises algériennes et leur visibilité sur les marchés internationaux, par le biais des aides nécessaires et de l'organisation de manifestations dans l'optique de relier et de rapprocher les différents acteurs³.

Malgré l'existence des BASTP, il est compliqué de dénombrer l'ensemble des entreprises sous-traitantes en Algérie, à cause de l'absence de bases de données claires. Le manque de statistiques fiables sur le volume de S-T dans le secteur industriel algérien et la difficulté d'obtenir des données précises sur les activités qui peuvent être externalisées par les grandes entreprises, font parties des entraves au développement de la S-T en Algérie (Allali et Arab, 2013; Benmansour et Saidi, 2017). Ces données sont collectées en se rapprochant des entreprises, en essayant de déterminer leurs activités, tout en les reliant aux donneurs d'ordres. Cependant, l'opacité qui entoure ce type d'informations et le fait qu'elles ne soient pas déclarées par certaines entreprises, associés à la difficulté de distinguer une simple opération d'achat d'un partenariat de S-T, les éloignent de la classification et du recensement. La BASTP a classé les secteurs de la S-T en 5 secteurs principaux : mécanique-métallurgique, électricité-électronique électrique, chimie-plastique et caoutchouc, secteur de la pièce de rechange et services industriels. Chaque secteur englobe les principales entreprises sous-traitantes dans le domaine industriel.

Étant donné la difficulté de recenser l'ensemble des entreprises sous-traitantes, Tobbal et Haddad (2020) ont utilisé l'échantillon fourni par la BASTP pour réaliser leur étude sur la S-T industrielle en Algérie. Il est composé de 129 entreprises sous-traitantes que les auteurs ont classé en 5 secteurs dont la dénomination diffère légèrement de celle établie par la BASTP. Nous développons ci-dessous les principaux résultats de leur étude.

Comme le montre le Tableau 5.2, l'industrie mécanique et transformation des métaux domine la S-T industrielle en Algérie, avec plus de 36 % du total de la S-T des 129 entreprises spécialisées dans la S-T industrielle recensées par la BASTP. Cela s'explique par la dynamique du secteur que cela soit au niveau local, ou dans le cadre des partenariats qui découlent des IDE. Elle est suivie de l'industrie du fer et de l'acier, une industrie lourde qui

¹ Il convient de noter que durant l'année 2021, le nombre de PME s'élève à 1 286 365 PME et emploie un effectif total de 3 134 968 personnes. Les entreprises privées, qui constituent la composante majeure de la population des PME avec 1 286 140 entités, sont opérationnelles sur le terrain et emploient en prenant en considération les chefs d'entreprises déclarées auprès de la Caisse nationale de sécurité sociale des non-salariés, un effectif total de 3 114 860 personnes (Ministère de l'industrie, 2022b). Cette catégorie d'entreprises représente 98% du tissu économiques en Algérie. Il y a lieu de signaler aussi que les PME à caractère industriel ne représentent que 8,55 % du total à la fin de l'année 2021.

² Le tissu des PME est composé de plus de 97% de TPE. De ce fait, les PME restent des entités fragiles, sans des formes de soutien et de promotion appropriées par les pouvoirs publics, bien qu'elles soient porteuses d'un grand potentiel de croissance et de développement (Ministère de l'industrie, 2022b, p.5).

³ Site de la Bourse Algérienne de Sous-Traitance et de Partenariat (BASTPa) consulté le 09/09/2024 sur: <https://www.bastp-dz.org/index.php/presentation>

CHAPITRE 5 – ÉVOLUTION ET OBSTACLES À LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE: ENJEUX ET PERSPECTIVES

représente l'un des piliers de l'industrie nationale depuis l'indépendance. La majorité des entreprises sous-traitantes dans ce secteur sont des entreprises nationales de moyennes ou de grandes tailles, elles représentent 21 % du total des entreprises sous-traitantes. Concernant l'industrie chimique, transformation plastique et caoutchouc ainsi que l'industrie électronique, électrique et informatique, chacune d'elles représente 16 % de l'ensemble des entreprises sous-traitantes. L'industrie de l'électronique est relativement jeune comparativement aux autres industries. En dernier lieu, les services industriels comprennent le bois, le verre, le froid et autres services de conseil, elle représente 11% de la S-T industrielle en Algérie.

Tableau 5.2. Répartition des 129 sous-traitants de l'échantillon de la BASTP

Secteur d'activité de l'entreprise sous-traitante	Taille des entreprises sous-traitantes dans l'industrie							Total	Pourcentage
	Répartitions des PME et des TPE					Grandes entreprises			
	Moyennes	Petites	TPE	Total	%	Nombre	%		
Mécanique et transformation des métaux	7	20	15	42	89,3 %	5	10,7%	47	36%
Fer et acier	4	11	1	16	59,3%	11	40,7%	27	21%
Électronique, électrique et informatique	7	2	1	10	50%	10	50%	20	16%
Chimie, transformation plastique et caoutchouc	2	7	4	13	61,8%	8	38,2%	21	16%
Services industriels	2	3	4	9	64,3%	5	35,2%	14	11%
Total	22	43	25	90	100%	39	100%	129	100%
Pourcentage	17%	33,3%	19,4%	-	69,7%	-	30,3%	-	100%

Source: Établi d'après Tobbal et Haddad (2020, p. 579 et 580).

Les PME occupent une place prépondérante dans le total des entreprises activant dans la S-T industrielle d'après l'échantillon de la BASTP. En effet, 89,3 % des preneurs d'ordres dans l'industrie mécanique et de transformation des métaux sont des PME. C'est une industrie importante qui englobe plusieurs activités industrielles de petite envergure: pièces de rechanges et composants nécessaires aux industries de transformation, c'est pourquoi la majorité des sous-traitants sont des PME. Les PME représente également 61,8 % des preneurs d'ordres dans l'industrie chimique, transformation de plastique et caoutchouc, ce sont des industries légères qui fabriquent des vis, des tubes, des tuyaux, des moules, etc. Les PME sont également majoritaires dans la S-T des services industriels avec 64,3 %. Pour ce qui concerne l'industrie électronique, électrique et informatique, les grandes entreprises comptent pour 50 % des entreprises sous-traitantes. Les exigences élevées en matière de technologie dans ce domaine, qui doit être de niveau mondial, rend le secteur d'activité difficilement accessible pour les petites et très petites entreprises. En définitive, dans l'échantillon fourni par la BASTP, 59,3 % des receveurs d'ordres dans l'industrie du fer et de l'acier sont des PME.

D'après les statistiques de la BASTP, les PME et les TPE représentent 69,7 % du total des entreprises preneuses d'ordres. Leur capacité à s'adapter aux variations économiques et de

modifier les caractéristiques de leurs produits lorsque nécessaire, en fonction des demandes des donneurs d'ordres, expliquent cette prépondérance. De cette proportion, 33,3 % sont de petites entreprises, 19,4 % de TPE, dont la plupart activent dans l'industrie mécanique et transformation de métaux. Les entreprises de taille moyenne représentent 17 %. Bien que la majorité des activités industrielles soient des activités lourdes, telles que l'industrie du fer et de l'acier, les grandes entreprises n'occupent que 30,3 % de la S-T industrielle, ce sont pour la plupart des sociétés par actions (SPA) qui sont détenues par l'État.

L'industrie mécanique et de transformation de métaux est la plus avancée dans le domaine de la S-T industrielle en Algérie. Soulignons par ailleurs que les donneurs d'ordres du secteur de l'électronique et de l'électroménager n'optent que très rarement pour la S-T, préférant l'importation ou l'intégration en interne de leurs composants (Kezzar, 2018, p.19). Par conséquent, les expériences que nous allons analyser vont s'intéresser à l'industrie mécanique. Plus précisément, aux accords de S-T au sein du secteur du montage et de la construction de véhicules (industriels, utilitaires, particuliers,...).

L'industrie de la construction et du montage de véhicules, à l'instar des autres grandes industries, revêt une importance dans sa contribution à la réduction des importations et leur substitution par des produits locaux, ce qui impacterait positivement la balance des paiements, augmenterait la compétitivité des entreprises algériennes, permettrait une meilleure insertion de l'Algérie dans la chaîne de valeur mondiale, créerait de l'emploi et réduirait le chômage. Les autres avantages potentiels sont de favoriser le transfert des expertises et des technologies industrielles modernes et la formation de la main-d'œuvre.

Cette industrie se distingue nettement des autres industries, par son recours fréquent à l'externalisation et par la diversité des activités de S-T industrielle qui rentre dans son processus de production. Tel que nous l'avons évoqué dans notre quatrième chapitre, l'industrie de construction et du montage de véhicules est une industrie d'assemblage typique, propice à la fragmentation de la production. Elle offre des opportunités de S-T élevées, d'autant plus que les véhicules actuels se composent en moyenne de 70 000 à 90 000 pièces¹. Elle touche à de nombreux secteurs industriels tels que l'industrie mécanique et transformation des métaux, l'industrie du fer et de l'acier, l'industrie électronique, électrique et informatique, l'industrie chimique, transformation de plastique et de caoutchouc ainsi que les services industriels. L'industrie automobile peut donc être vue comme une industrie complémentaire et intégrée qui offre de grandes opportunités au développement de la S-T. Nous soulignons de surcroît que l'industrie de fabrication et de montage de véhicules est l'une des pionnières en Algérie, riche d'une expérience longue grâce à la SNVI. C'est également l'industrie qui, en plus de profiter d'un grand marché (600 000 véhicules ont été importés en 2012), a bénéficié d'un grand nombre d'incitations de la part des pouvoirs publics depuis les années 2010. Plus d'une dizaine d'investisseurs s'étaient établis en Algérie dans le cadre de partenariats, entre 2012 et 2017, ce qui constitue un véritable laboratoire pour analyser la situation de la S-T en Algérie.

¹ D'après *Auto parts from Spain*, un site spécialisé regroupant les exportateurs espagnols d'équipements et composants automobiles, il n'est pas un secret que les véhicules d'aujourd'hui sont de véritables œuvres d'ingénierie... Dans les véhicules actuels, on peut trouver entre 70 000 et 90 000 pièces. <https://www.spainautoparts.com/fr/blog/how-many-components-does-a-car-have#:~:text=Dans%20les%20v%C3%A9hicules%20actuels%2C%20on,de%20carburant%20qu'il%20utilise>
Consulté le 07/08/2024.

3.2. ÉMERGENCE DE L'INDUSTRIE DE FABRICATION ET DU MONTAGE DE VÉHICULES EN ALGÉRIE

L'industrie automobile algérienne concerne aussi bien les véhicules utilitaires et lourds (camions, bus et matériel agricole) avec la SNVI, que les véhicules touristiques et légers, même si ce second domaine d'activité est relativement récent et qu'il peine à démarrer. L'industrie du véhicule est passée globalement par trois phases en Algérie: Les débuts de la construction automobile avec Berliet à la veille de l'indépendance, la création de la Société Nationale de la Construction Mécanique (SONACOME) en 1967 qui deviendra la SNVI et la tentative d'attirer des constructeurs étrangers dans une logique partenariale et de S-T depuis 2012.

C'est avec Berliet¹, un constructeur automobile français fondé en 1899 (aujourd'hui remplacé par Renault), que l'Algérie est initiée à l'industrie du véhicule. Arquus, anciennement Renault Trucks Defense, rapporte² que dans les années 1950, Paul Berliet cherche à développer son implantation internationale. C'est ainsi, qu'en 1957, il crée une filiale : la Société Africaine des Automobiles Marius Berliet (SADAB) et entreprend la construction d'une première usine à Rouïba-Réghaïa à 27 km d'Alger. L'objectif est de pouvoir répondre à la forte demande de camions Berliet, qui représentent plus de 70 % des poids lourds en Algérie, mais aussi d'assurer leur maintenance au plus près des utilisateurs.

Un an après le début des travaux en présence des autorités locales, l'usine est opérationnelle et couvre 22 000 m². Le premier camion assemblé sur place sort de la ligne. Quelques mois plus tard, une seconde usine est construite à côté. Dédiée à l'assemblage de bus interurbains, elle est aussi un vaste centre de réparations et de fourniture de pièces de rechange qui en fait « le plus grand garage du monde ». En 1960, 500 personnes sont employées sur le site dont 80 % d'Algériens. En 1962, 5000 camions sont sortis de ces usines. La cadence était de 6 unités/jour, avec un effectif de 900 personnes.

Le recours à la S-T caractérise l'ensemble de l'industrie automobile et plus particulièrement Berliet (Pizot, 1960). Seuls, le montage et les fabrications des pièces les plus difficiles demeureront à Vénissieux. Les « Automobiles M. Berliet » ne procurent pas seulement du travail aux milliers d'ouvriers qu'elles emploient, elles font largement appel à l'industrie locale pour la fourniture de pneumatiques, d'accumulateurs, de carrosseries. L'expansion de l'entreprise entraîne donc, dans son sillage, celle de nombreuses activités annexes (Pizot, 1960). L'exigence-véhicule au sein de cette usine de production repose sur la simplicité du montage (Lambert, 1983). Berliet livrait des camions en *Completely Knocked Down* (CKD)³, ce qui signifie en kit. La pratique évitait les coûts d'importation en droits et taxes. Les camions étaient ensuite montés et modifiés sur place, selon les spécificités du pays en respectant un cahier des charges défini entre le constructeur et le pays destinataire.

Berliet recherchait les moyens d'harmoniser et de structurer son processus de production. Entre autres moyens, l'entreprise a recours de façon croissante à la main-d'œuvre

¹ Berliet sera repris par SAVIEM, filiale de Renault qui fusionnera l'ensemble dans R.V.I. en 1978. Progressivement au fil du temps, la marque Berliet va disparaître totalement des véhicules en 1980, remplacée par Renault.

² Voir le site d'Arquus, le leader européen des véhicules blindés et l'acteur de référence des technologies innovantes appliquées à la défense.

³ CKD est l'acronyme de l'expression anglaise : *Completely Knocked Down*. L'expression représente une technique qui consiste à exporter des produits non assemblés, notamment pour éviter des droits de douanes élevés et conserver la valeur ajoutée technologique chez l'exportateur. La pratique est courante et Berliet conditionne ces véhicules de type CKD destinée à l'exportation en pièces détachées dès 1922.

« autochtone » afin d'améliorer ses performances. Le retour sur investissement s'avère parfois bien au-delà des espérances, ce qui provoque un investissement accru des décideurs. Le chiffre d'affaires de l'ensemble de la firme est en croissance constante de 1952 à 1959 et voit une nette envolée dès 1958 (Khellas, 2022).

La formation organisée en appui à l'implantation d'une usine de fabrication de véhicules est considérée comme un construit social. Celui-ci s'inscrivait au sein du plan de Constantine qui prévoyait la création de 400 000 emplois industriels¹. Retenons ici que le programme d'industrialisation envisagé s'appuyait sur des aides, à la fois, directes et indirectes aux entreprises privées investissant en Algérie (exemption de certains impôts, subventions à l'investissement à hauteur de 10 %), sur l'aménagement de zones industrielles (notamment celle de Rouïba-Réghaïa, sur 1 100 hectares, à l'est d'Alger) et la mise en valeur des ressources en hydrocarbures (pétrole et gaz naturel) découvertes peu avant dans le Sahara, susceptibles de fournir des ressources d'exportation et une énergie bon marché (Troin et Laurent, 1962)

À l'indépendance de l'Algérie, Berliet continue d'envoyer des camions démontés de France pour un assemblage local, assurant un volume d'activité à l'usine de Rouïba et couvrant des commandes africaines ou françaises.

Après 1962, les industries mécaniques se sont maintenues à flot, en grande partie, grâce à la Construction des Automobiles Renault en Algérie² et à la SADAB qui était l'un des plus grands investissements dans le complexe public et livré clés en main par Berliet. Selon l'ancien ministre des Finances algérien Benachenhou (1976, p.17): « L'insuffisance des capacités d'engineering et la nécessité d'accélérer le taux d'investissement ont déterminé l'adoption croissante du contrat clés en mains, dans lequel l'entreprise étrangère assure la totalité des prestations. ». Le plan quadriennal algérien décide d'avoir une industrie autonome avec un taux d'intégration nationale élevé. Pour ce faire, la SONACOME est créée par ordonnance n° 67-150 du 9 août 1967. Son schéma d'organisation regroupe dix divisions, dont la Division des Véhicules industriels (DVI) future SNVI. Sa mission est de reprendre l'exploitation et la gestion des usines de construction mécanique. Pour se développer, la SONACOME peut compter sur le potentiel du marché algérien et sur une S-T expérimentée acquise avec Berliet, après l'accord et le contrat établi entre les deux parties lors de la création de l'usine de production en 1967 (Djellal Ameur, 2017, p.214). Ce contrat est conclu entre la SADAB et la SONACOME. Le sociologue Bouzida (1990, p.35) a mis en exergue les six clauses régissant la progressive cessation de l'ensemble industriel:

- Cession de licence et assistance technique;
- Cession de l'ensemble des installations de Berliet;
- Transmission de la technologie : les brevets, licences, procédés de fabrication indispensables au fonctionnement de l'unité de production. Sur la base de son expérience le constructeur émettra des recommandations motivées pour les prévisions d'utilisation de l'atelier;
- La formation professionnelle : le constructeur s'engage à accueillir dans ses usines et bureaux des agents de la SONACOME, à l'effet de leur permettre de se familiariser avec les équipements et d'assister aux phases importantes de leur montage. Le contrat « Produit en main » prévoit le démarrage du complexe avec une main-d'œuvre totale

¹ Mathieu, G. (1959, mars 1). *Comment le plan de Constantine peut faciliter la recherche d'une solution politique en Algérie* [archive]. *Le Monde diplomatique*.

² CARAL ou Construction des Automobiles Renault en Algérie est l'usine d'assemblage Renault en Algérie de 1959 à 1969.

de 2 300 personnes, formées entièrement par le constructeur Berliet. Néanmoins, les engagements de Berliet en matière de formation professionnelle n'ont pas pu être réalisés, surtout pour les catégories « régisseurs » et « ouvriers professionnels », pour plusieurs raisons qui vont des conflits de compétence entre Berliet et les services de la formation professionnelle du ministère du Travail, au turnover important dû aux salaires modestes versés par la SONACOME, comparés aux salaires des autres entreprises nationales;

- Des garanties par le constructeur à la SONACOME sont prévues au contrat. Elles s'étalent entre la période de réception provisoire et celle de réception définitive.
- L'assistance à l'exploitation à long terme du complexe industriel, couvre une période qui s'achève cinq ans au plus tard à compter de la date de la réception provisoire.

La SONACOME collabore avec Berliet pour la fabrication de poids lourds et avec Deutz¹ pour celle des moteurs. L'essentiel de sa main-d'œuvre est tourné vers la production d'articles de grande série, employant de nombreux manœuvres et travailleurs non spécialisés. L'Algérie dispose d'un second complexe du secteur automobile : l'ensemble de moteurs-tracteurs d'Oued Hamimine au sud de Constantine. L'usine livre trois modèles de tracteurs, huit modèles de moteurs pour les tracteurs, pour les machines agricoles de Sidi Bel Abbès, pour les véhicules industriels de Rouïba-Réghaïa et pour les engins de travaux publics de Constantine. La capacité de production par an devait être de 9 500 moteurs, de 4 000 tracteurs à roues et de 1 000 tracteurs à chenilles (Schnetzler, 1981). Enfin, la SONACOME met en route en 1972, à Guelma, une unité de fabrication de cycles et de motocycles qui doit produire annuellement 15 000 bicyclettes, 20 000 cyclomoteurs et 5000 moteurs de 1,8 cheval-vapeur. En 1978, à Sidi Bel Abbès, un complexe de machines agricoles doit livrer jusqu'à 17 000 machines de trente catégories. La même année à Berrouaghia, au sud-ouest d'Alger, un complexe de fonderie-vannes voit le jour (12 500 tonnes de pièces brutes en fonte et en acier et 4000 tonnes de vannes diverses prévues) (Schnetzler, 1981).

Le volume d'affaires de Berliet en Algérie est en hausse constante de 1970 à 1975. Cet intervalle couvre celui de l'assistance à l'exploitation du complexe, rapporté plus haut, et voit la part du complexe, au titre de la réalisation du contrat d'industrialisation, divisée par quatre durant la dernière année. À cette même époque, la SONACOME se dote d'ateliers spécialisés créés pour exécuter les opérations de fonderie, de forge, d'emboutissage et d'usinage. Le niveau de production atteint 6 300 véhicules en 1978 et n'a pu l'être qu'au prix d'importations de pièces détachées anormalement élevées. Schnetzler (1981) indique que la gamme de production est étendue avec dix modèles de camions, deux de tracteurs routiers, un d'autobus urbain et un d'autocar. Ces engins sont équipés de moteurs diesels CIRT A construits sous licence Deutz à Constantine par la SONACOME.

De 1981 à 1995, la SONACOME devient la SNVI, nouvelle appellation après sa restructuration qui détient un capital social de 2,2 milliards DZD. En mai 1995, la SNVI change de statut juridique pour devenir une entreprise publique économique (EPE) régie par le droit commun, elle est alors érigée en société par actions (SPA). Durant cette période, la production a chuté à 2 200 unités par an (SNVI, 2019).

Depuis 2012, l'Algérie essaye d'attirer les IDE des grandes marques du secteur de l'automobile, sous la forme de contrats de partenariat, où la partie algérienne devait être majoritaire (ce n'est plus le cas depuis l'assouplissement de la règle du 51/49 en dehors des

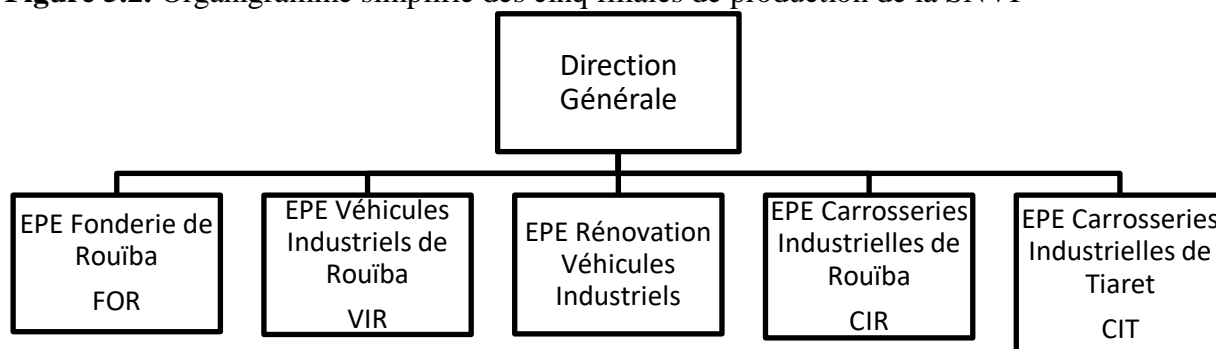
¹ Deutz AG est un fabricant allemand historique et pionnier des moteurs à explosion. L'entreprise a été fondée en 1872 par les inventeurs du moteur à quatre temps, Nikolaus Otto et Gottlieb Daimler, à Deutz (Cologne).

secteurs stratégiques¹). La stratégie poursuivie est de développer une industrie de fabrication et de montage de véhicules, en exigeant des constructeurs étrangers de s'approvisionner chez les sous-traitants locaux, afin d'augmenter les taux d'intégration.

3.3. LA SNVI ET LE RECOURS À LA S-T

La SNVI est chargée de la production, de la R&D, de la distribution des véhicules industriels et des pièces de rechange, elle assure également les activités de service après-vente. Cinq filiales sont chargées des activités de production comme l'illustre l'organigramme simplifié représenté dans la Figure 5.2, l'EPE Carrosseries Industrielles de Tiaret, l'EPE Carrosseries Industrielles de Rouïba, l'EPE Rénovation Véhicules Industriels, l'EPE Véhicules Industriels de Rouïba et l'EPE Fonderie de Rouïba.

Figure 5.2. Organigramme simplifié des cinq filiales de production de la SNVI



Source: Établie d'après SNVI (2019a).

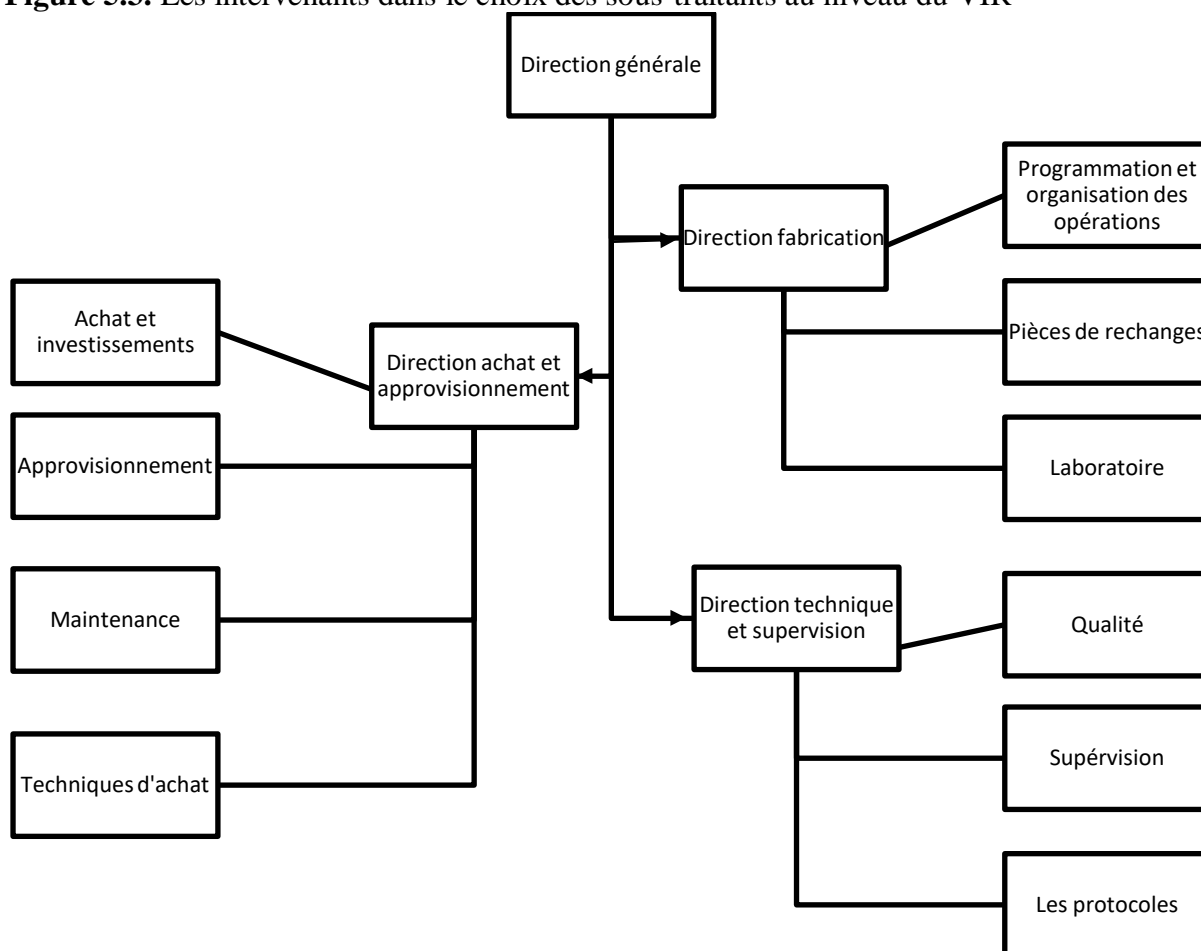
Pour la pratique de la S-T industrielle, le complexe de Véhicules Industriels de Rouïba (VIR) constitue la filiale la plus pertinente pour notre analyse. Il est situé dans la zone industrielle de Rouïba, sur une surface totale de 70 hectares, dont 18 couverts. Au-delà du montage de camions et de bus, il produit des véhicules industriels et des bus de petite

¹ Jugée trop protectionniste pour le frein qu'elle porte aux investisseurs étrangers en Algérie, qui souhaitent s'implanter durablement, la règle du partenariat 51/49 initialement posée par l'article 58 de la loi de finances complémentaire de 2009, puis reprise par l'article 66 de la loi de finances pour 2016 a, peu à peu, été revue jusqu'à sa suppression partielle. L'article 50 de la loi de finances complémentaire de 2020 précise les secteurs stratégiques: l'exploitation du domaine minier national, ainsi que toute ressource souterraine ou superficielle relevant d'une activité extractive en surface ou sous terre, à l'exclusion des carrières de produits non minéraux, l'amont du secteur de l'énergie et de toute autre activité régie par la loi sur les hydrocarbures, ainsi que l'exploitation du réseau de distribution et d'acheminement de l'énergie électrique par câbles et d'hydrocarbures gazeux ou liquides par conduites aériennes ou souterraines, les industries initiées ou en relation avec les industries militaires relevant du ministère de la défense nationale, les voies de chemin de fer, les ports et les aéroports, les industries pharmaceutiques, à l'exception des investissements liés à la fabrication de produits essentiels innovants, à forte valeur ajoutée, exigeant une technologie complexe et protégée, destinés au marché local et à l'exportation. L'article 139 de la loi de finances 2021 modifie les dispositions de l'article 49 de la LFC pour 2020 et stipule que seules l'activité d'importation de matières premières, produits et marchandises destinés à la revente en l'état et celles revêtant un caractère stratégique, relevant des secteurs définis à l'article 50 de la LFC pour 2020, demeurent assujetties à une participation d'actionariat national résident à hauteur de 51 %. En 2022, la règle du 51/49 a connu un nouvel ajustement dans la loi de finances pour 2022. Celle-ci introduit dans son article 166 des modifications rédactionnelles à l'article 50 de la LFC pour 2020. Pour les secteurs où l'exigence demeure, les responsables soutiennent qu'une série de mesures adaptées peut atténuer l'effet de la règle 51/49 et permettre à l'actionnaire étranger minoritaire d'exercer d'autres moyens de contrôle. Pour atténuer les restrictions de cette règle lorsqu'elle est toujours en vigueur, certains investisseurs étrangers utilisent plusieurs partenaires locaux dans la même entreprise, ce qui réduit effectivement la propriété de chaque partenaire local individuel pour permettre au partenaire étranger de détenir la plus grande part.

dimension. Le rôle du complexe dans la stratégie économique nationale est de promouvoir le marché des véhicules en Algérie (montage et production), en mobilisant des techniques diverses et un transfert de technologie, ainsi que la formation de travailleurs spécialisés dans le domaine des véhicules industriels et des pièces de rechange. Le complexe se subdivise en trois directions (voir la Figure 5.3).

Afin d'approvisionner le complexe en matières premières nécessaires à la fabrication et au montage des camions, bus de petites et grandes dimensions et pour l'approvisionnement en composants essentiels à l'utilisation quotidienne dans tous les domaines du complexe, une direction spécialisée, dénommée direction des approvisionnements est chargée de cette mission, ainsi que de vendre les véhicules industriels avec l'aide de l'administration des ventes qui guide ses activités.

Figure 5.3. Les intervenants dans le choix des sous-traitants au niveau du VIR



Source: Établie d'après Zidane Gharbi et Daoui (2019, p.65).

La SNVI a recours à la S-T afin de se concentrer sur son cœur de métier, en plus :

- D'augmentateur la flexibilité dans l'approvisionnement;
- De baisser les coûts de production;
- De profiter et d'accéder aux compétences des sous-traitants;
- De pouvoir faire face aux évolutions du marché.

Étant donné que l'objectif principal du complexe VIR est la production de véhicules industriels (camions et bus de grandes et de petites dimensions) pour répondre au besoin

national, la SNVI épouse la stratégie de S-T appelée opération simple, qui commande à certains centres de production de sous-traiter certaines opérations définies, au préalable, comme étant secondaires et handicapantes pour le processus de production. Elle concerne spécifiquement le centre mécanique, qui est considéré comme le maillon le plus fort de la société et le plus sollicité par elle. De ce fait, il concentre l'ensemble de ses moyens à la conception et la production des pièces les plus complexes.

Rétrospectivement, les premiers pas de S-T au niveau du complexe de véhicule industriel remontent à 1983, elle fut abandonnée en 1986, puis elle a de nouveau été utilisée à la fin des années 1990 pour toucher aux pièces mécaniques. L'année 1999 a été phare pour la réalisation d'un saut qualitatif, en raison de la mise en place d'une commission chargée de la S-T au niveau de la société, en plus de la mise en place du service de la S-T de la part de la direction générale, qui exerce son activité jusqu'à présent. Le complexe de véhicules industriels de Rouïba a recours principalement à la S-T de capacité et à la S-T de spécialité.

La S-T de Capacité (Délestage) concerne des opérations telles que le Tournage, le Fraisage, la Trempe Haute Fréquence – Moyenne Fréquence, le Perçage, etc. (SNVI, 2019). La S-T de spécialité (ou technologique) a été mise en place dès février 1985, bien que ses prémices soient apparues dès 1984, par l'intermédiaire du ministère des industries lourdes de l'époque, sous le slogan «la S-T interentreprises ». Elle englobe des items tels que les éléments moteur, éléments de boîte de vitesses, radiateurs, batteries, vitrage, sièges, échappement, articles en caoutchouc, flexibles, produits sidérurgiques, peintures, articles de fixation (visserie,...), câbles électriques, garnissage cabine, mousse, pièces en plastique et en polyester, ressorts industriels, insonorisants, pièces mécaniques et de tôlerie, lubrifiants et produits d'entretien (huiles, graisses et autres liquides).

Le principe fondamental dans la S-T de spécialité au niveau du complexe est la classification de produits destinés à la S-T en trois catégories, selon les caractéristiques représentées dans le Tableau 5.3.

Tableau 5.3. Classification des produits sous-traités par la SNVI

Classification	Le produit en %	Chiffre d'affaires en %
A	10	70
B	15	20
C	75	10

Source: Zidane Gharbi et Daoui (2019, p. 66).

Le Tableau 5.3 montre la répartition élaborée par la direction des approvisionnements pour les besoins en composants suivant leur nature en catégorie A, B et C, des composants précis nécessitant des techniques et technologies élevées (A), des composants nécessitant une technologie moyenne (B) et des composants simples (C), tout en tenant compte des capacités de l'entreprise sous-traitante. La direction met une attention particulière à la sous-traitance des composants de type A, puisque sous-traiter une pièce de ce type, vaut mieux que sous-traiter de nombreuses pièces de type B et C. Cela s'explique par les gains qui reviennent à l'entreprise (la faible technologie au sein de l'entreprise et l'investissement dans leur fabrication en interne pourrait lui causer des pertes importantes), elle s'oriente alors vers les PME nationales, même si dans la majorité des cas, c'est le recours à l'importation en raison du

faible nombre de sous-traitants locaux, capables de répondre à cette demande. Ce qui fait que la S-T porte plus sur les produits de type B et C.

La S-T industrielle au sein de la SNVI a connu un développement rapide durant la période 1993-1997. Cette période est concomitante à l'adoption de nombreuses réformes visant à promouvoir le rôle des PME, la loi de l'investissement de 1993 en plus de la mise en place de la BASTP, la SNVI faisant partie des premières entreprises nationales à y avoir adhérer. Le Tableau 5.4 ci-dessous montre l'évolution des PME sous-traitantes qui fournissent des composants au VIR depuis le début de cette stratégie à 2019.

Tableau 5.4. Nombre de sous-traitants de la SNVI par secteur juridique

	Public	Privé	Total
Avant 1985	05	06	11
De 1985 à 2019	18	186	204

Source: Zidane Gharbi et Daoui (2019, p. 66).

Il y a eu une nette évolution de la S-T au sein de la SNVI. Avant 1985, l'entreprise se basait sur une stratégie d'intégration des différents composants qui rentre dans le produit final. Cependant, après l'adoption de la stratégie de la S-T, les relations de S-T ont augmenté notamment avec le secteur privé comparativement au public (le nombre de sous-traitants¹ n'était que de 10 en 2000). Cela s'explique par le changement de stratégie passant de l'intégration totale, à celle de l'externalisation basée sur la constitution de réseaux de production avec d'autres entreprises. L'objectif étant de mieux organiser ses activités et de se focaliser sur son activité principale.

Malgré la complexité de l'organisation de la SNVI à cause de sa grande dimension, les parties les plus importantes dans le processus de sélection se trouvent au sein du complexe de véhicules industriels. Il englobe les structures qui interviennent dans cette opération. Des rencontres ont lieu entre le VIR et les sous-traitants afin d'identifier les manques et de trouver les solutions adéquates. Les principaux intervenants dans le processus de sélection sont:

- La direction de la fabrication;
- La direction technique et de supervision;
- La direction achat et approvisionnement.

La direction achat et approvisionnement représente la partie la plus importante dans cette opération, car elle joue un rôle de liaison avec l'environnement externe de l'entreprise. C'est l'intervenant dont il n'est pas possible de se passer lors de la prise des différentes décisions relatives à la S-T. Elle représente, au côté de la direction technique et de supervision, le garant de tous les produits sous-traités, pour cette raison c'est un centre d'intérêt pour l'entreprise dans son ensemble.

La fonction approvisionnement revêt une importance stratégique. Cela revient à son impact sur la compétence et l'efficacité de l'entreprise. En effet, ses choix et ses décisions ont des conséquences à plusieurs niveaux:

- Le coût résultant de l'opération de S-T d'un composant comparé au coût de sa fabrication en interne;

¹Benakli, N. (2010, 5 mai). *Le responsable de la SNVI l'a annoncé hier : Le marché de la sous-traitance est de 6 milliards DA. L'Expression.*

CHAPITRE 5 – ÉVOLUTION ET OBSTACLES À LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE: ENJEUX ET PERSPECTIVES

- Le coût de stockage des composants sous-traités supporté par l'entreprise, autrement dit réduire les stocks est avantageux pour elle;
- La gestion efficace de son environnement de sous-traitants peut lui permettre d'acquérir un avantage compétitif sur le composant sous-traité;
- Le fait de se concentrer sur la qualité, réduit les coûts de non-conformité, qui doivent être supportés par l'entreprise, ce qui permet de renforcer la relation avec le sous-traitant qui, à son tour, améliorera la qualité de ses prestations.

Les PME choisies par la direction achat et approvisionnement passent par un circuit bien organisé, qui prend en considération l'expérience dans l'activité, la qualité du produit, la maîtrise des délais de livraison. Le Tableau 5.5 montre quelques-unes des PME à qui la SNVI sous-traite.

Tableau 5.5. Exemples de PME sous-traitantes de la SNVI

Les PME sous-traitantes	Les composants sous-traités
AFRIC-CABLES	Différentes sortes de câbles tels que les freins
AFRIC-MOULES	Des composants en plastique
ETS MESROUK	Pièces de rechange de précision selon la demande
HYDRO-KJ	Fabrication de pompes hydraulique industrielles
M.R.I RESSORTS INDUSTRIELS	Ressorts industriels
KHENTEUR COMPOSANTS AUTOMOBILES KCA SPA	Pressostat, régulateurs de température industriels

Source: Zidane Gharbi et Daoui (2019, p. 67).

La SNVI¹ (2019b) indique que le nombre de ses sous-traitants est en croissance pour l'approvisionnement en différents composants intermédiaires, le nombre de sous-traitants locaux du groupe varie et peut atteindre 300, la plupart sont des PME qui fournissent environ 3000 références. La SNVI² veut augmenter le nombre de ses sous-traitants locaux, ce qui témoigne de son rôle important dans le développement de ce type de partenariat en Algérie. En 2011, le président de l'union professionnelle de l'industrie automobile et mécanique (UPIAM), Brahim Bendris estime que la valeur globale des pièces de rechange livrées annuellement par les sous-traitants nationaux à la SNVI avoisine les 4 millions d'euros³.

À cela s'ajoutent les activités à forte valeur ajoutée, installées sur les sites de Rouïba et de Tiaret. Selon Nouredine Oudjit Président Directeur Général de la SNVI de 2016 à 2019, elles contribuent fortement au taux d'intégration atteint par la SNVI qui oscille entre 70 et 80 %. Il s'agit des activités de fonderie, forge, usinage mécanique, tôlerie-emboutissage, sellerie, carrosseries industrielles (travail du métal et chaudronnerie) et les opérations d'assemblage des véhicules (Oudjit, 2018, p. 12 et 13).

¹ <http://snvigroupe.dz/pagesweb/soustraitence.php> Consulté 15/04/2019

² La décision de la SNVI de recourir à la S-T n'est pas fortuite, le groupe fabrique pour ses propres besoins cinq millions de pièces annuellement (Oudjit, 2018, p.12).

³ Echoroukonline. (2011, 14 novembre). *La SNVI achète pour 4 millions d'euros par an de pièces détachées auprès des sous-traitants.*

La SNVI projetait d'augmenter ce taux d'intégration, par les nombreux partenariats conclus avec des acteurs locaux et étrangers : l'entreprise de production de camions et de bus à Rouïba sous la marque Mercedes-Benz, l'entreprise de production de véhicules légers à Tiaret de même marque, l'entreprise de production de véhicules utilitaires à Oran sous la marque Renault et l'entreprise de production de boîtes à vitesse à Rouïba sous la marque ZF (Oudjit, 2018, p.13).

Toutefois, nous remarquons que la politique de gestion de la SNVI ne suit pas un cap clair. En 2015, suite à la réorganisation du secteur public marchand, l'EPE Ferroviaire et toutes ses participations ont été rattachées au groupe SNVI comme cinquième filiale. Depuis janvier 2018, l'EPE Ferroviaire et toutes ses participations ne font plus partie du groupe SNVI, Ferroviaire a été rattachée directement au ministère de l'Industrie et des Mines comme EPE non affiliée (Oudjit, 2018). L'ancien ministre de l'industrie Ferhat Aït Ali, a annoncé en 2021 que le dossier de la mise du groupe sous tutelle de la Direction centrale de l'industrie militaire, relevant du Ministère de la Défense Nationale, sera traité par le Conseil des participations de l'État (CPE). Le ministre a indiqué que cette démarche profitera aux deux parties et que la SNVI bénéficiera d'un plan de charge et d'un plan stratégique et sera intégrée dans un plan industriel, à la fois, civil et militaire (Slimani, 2021). En 2022, le groupe public Madar Holding a annoncé avoir repris la participation de 34 % détenue par SNVI dans la société Renault Algérie Production (RAP) d'Oued Tlelat (Wilaya d'Oran). Cette opération a été validée par le CPE (Dib, 2022) en date du 20 avril 2021. Ces changements successifs et rapides, pourraient dénoter d'un manque de vision à long terme au sein de l'entreprise et du CPE.

3.4. LES PARTENARIATS DANS LA FABRICATION ET LE MONTAGE DE VÉHICULES DEPUIS 2012

Lorsque nous examinons le cadre législatif de la S-T industrielle en Algérie, il ressort que la stratégie des pouvoirs publics pour le développement de la pratique se base sur l'intégration locale. Particulièrement dans le montage et la production de véhicules. Parmi les mesures les plus importantes que les autorités ont prises entre 2010 et 2020 qui vont dans ce sens, nous citons :

- Exiger un recours à la S-T locale à l'ensemble des investisseurs étrangers, particulièrement les entreprises de production et de montage de véhicules. L'intégration doit atteindre les 15 % les trois premières années, pour arriver à 40 % après 5 ans¹ (Zaït, 2018, p.8);
- Réduction des importations de véhicules ² à 30 000/an afin d'encourager la consommation de la production locale;
- L'obligation pour les concessionnaires de véhicules agréés d'utiliser une partie de leurs profits dans la production de pièces de rechanges et de l'orienter vers la S-T mécanique, le but étant de couvrir les besoins du marché localement et d'aider les

¹ Cette mesure est toujours d'actualité puisque le nouveau cahier des charges portant conditions et modalités d'exercice de l'activité de production et de montage de véhicules évoque, notamment, la question du taux d'intégration. À cet effet, il est exigé de tous les constructeurs qui se lancent dans la production -ou plus précisément le montage- locale des véhicules d'atteindre un taux d'intégration de 40% dans les cinq années qui suivent l'ouverture de l'usine. Ce taux doit être de 15% au bout de trois ans. Si le constructeur ne fabrique pas lui-même les intrants, il doit recourir à une sous-traitance locale (Nour, 2024).

² Lors de la réunion interministérielle consacrée aux importations qui s'est tenue le jeudi 23 mars 2017, le quota global des importations de véhicules neufs pour 2017, a été fixé à 30 000 unités. Les 30 000 unités importées s'ajouteront aux 100 000 unités prévues pour être assemblés localement d'ici à la fin de ladite année.

fabricants de véhicules à réaliser l'intégration locale. Cela a été posé comme condition à l'importation¹.

Ce cadre réglementaire a incité plusieurs grands constructeurs de véhicules à établir des usines de montage en Algérie. Les principales entreprises étrangères ayant conclu des contrats de partenariat au cours des années 2010 sont :

- Mercedes Benz Daimler: en 2012 a été conclu un partenariat qui regroupe trois parties, donnant naissance à la joint-venture Mercedes-Benz Algeria Ltd (ou SAFAV-MB). Cette dernière comprend le fonds d'investissement émirati AABAR à hauteur de 49 %, le groupe allemand AG Daimler qui participe avec sa technologie et sa marque commerciale et l'Algérie avec ses entreprises la SNVI et l'établissement public à caractère industriel et commercial appartenant au secteur économique de l'armée, dénommé l'Établissement de développement de l'industrie militaire (EDIV) à hauteur de 51 % (APS, 2014). La principale usine de Mercedes en Algérie se trouve à Rouïba, où sont fabriqués des camions lourds et des bus. Les autres installations majeures à travers l'Algérie regroupent celles de Tiaret (Sprinter, usine Classe G) et celle de Constantine EMO (Usine Moteurs pour tous les modèles). À Rouïba, la SNVI participe avec 34 % et l'EDIV avec 17 %. À Tiaret, spécialisée dans la fabrication des véhicules militaires, l'EDIV participe avec 34 % et la SNVI avec 17 %.
- L'entreprise Renault Algérie Production (RAP): elle fut créée en 2014 à Oued Tlélat près d'Oran selon un contrat de partenariat entre 3 contractants. Dans ce partenariat², la société Renault participait à hauteur de 49 %, la SNVI possédait une part de 34 % et la caisse nationale de l'investissement détenait une part de 17 %. Elle était spécialisée dans la production de véhicules Dacia et Renault, en optant pour l'assemblage en *Semi Knocked Down*³ (SKD). Depuis sa création, elle a créé 350 postes d'emploi directs et 500 emplois indirects. Après 4 ans d'activité, il a été produit plus de 170 000 véhicules et l'usine a connu une amélioration du rythme de production puisqu'en 2016, l'usine est passée de 25 000 à 42 000 unités /an, au début de 2018, 80 000 unité/an avec pour objectif d'atteindre 100 000 unités/an.
- Hyundai: le partenariat conclu entre le coréen Hyundai et l'algérien *Tahkout Manufacturing Company* (TMC), donnera naissance en 2016 à l'usine de montage de véhicules Hyundai. L'usine de montage est localisée à Tiaret, sa capacité de production était de 60 000 véhicules/an. Elle proposait huit modèles de véhicules. Elle fut à l'origine de la création de près de 500 emplois directs au lieu des 1500 prévus (Zermane & Gherdi, 2021).
- Volkswagen: en partenariat avec le groupement algérien SOVAC, une usine a été créée en 2015 dans la zone industrielle de Sidi Khettab à Ghilizane. Sa capacité productive devait être de 12 000 véhicules en première année pour atteindre 100 000 véhicules de différents types touristiques et utilitaires dont les marques SKODA et SEAT après cinq années (Bidaoui, 2018 a, p.37).

¹ Voir par exemple les articles 16 à 20 de l'Annexe 1 du Décret exécutif n° 20-226 du 29 Dhou El Hidja 1441 correspondant au 19 août 2020 fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de construction de véhicules.

²Renault group: <https://www.renaultgroup.com/groupe/implantations/oran-renault-algerie-production-2/>

Consulté le 10/08/2024.

³ Partiellement démonté.

- Peugeot¹: Peugeot PSA a conclu en 2017 un partenariat avec trois entreprises algériennes. La valeur du projet s'élevait à 100 millions d'euros. Le partenariat avait pour objectif la production de 75 000 voitures à l'horizon 2020, avec une moyenne de 25 000 unités/an, en réservant 10 % à l'exportation. Sous l'appellation Peugeot Citroën Production Algérie (PCPA), la société est détenue, en vertu de la loi algérienne, à hauteur de 49 % par le constructeur français et 51 % par des partenaires algériens. Il s'agit de l'Entreprise nationale de production de machines-outils Algérie-PMO Constantine (20 %), le Groupe privé Condor spécialisé dans la fabrication de l'électroménager (15,5 %) et l'opérateur pharmaceutique algérien Palpa Pro (15,5 %). Le taux d'intégration visé, à terme, était de 40 % et l'usine devait créer 1000 emplois directs. La nouveauté avec ce projet était la création d'une académie de PSA en Algérie, pour former la main-d'œuvre et développer les compétences algériennes dans le domaine de l'assemblage et de la construction des véhicules, le projet ambitionnait de développer une filière automobile complète en Algérie. Ce qui aurait pu être un vrai plus pour les PME et la S-T dans le domaine de la mécanique.
- KIA: en 2017, un partenariat a été conclu entre l'entreprise coréenne KIA contribuant à hauteur de 49 % et le Groupe Algérie Global avec une participation de 51 %, par lequel l'usine Gloviz fut créée en 2018 dans la région de Djerma à Batna, caractérisée par une capacité de production de près de 50 000 unités/an. Elle devait assurer l'assemblage des véhicules suivants: Picanto, Rio, Cerato ainsi que le camion Léger K2700 (Seffari & Boucemina, 2020, p.901).
- Suzuki: en partenariat avec TMC, le japonais Suzuki a mis en place une usine de montage de véhicules à Saïda. Sa capacité de production était de 15 000 unités/an dans la première phase (Bidaoui, 2018 b, p.6).

3.5. RÉPERCUSSIONS DE LA STRATÉGIE DE MONTAGE DE VÉHICULES EN ALGÉRIE

Bien que de nombreux constructeurs de véhicules aient choisi l'Algérie depuis 2012, comme marché, mais aussi en tant que partenaire pour le montage et la fabrication, les retombées sur la S-T locale sont insignifiantes. La volonté exprimée par les pouvoirs publics d'augmenter les taux d'intégration, par l'intermédiaire du développement de la S-T locale, n'a pas eu les effets d'entraînements escomptés, puisque seules deux donneurs d'ordres ont effectivement fait appel à des sous-traitants locaux dans des proportions non négligeables: la SNVI et RAP.

- **La SNVI.** L'entreprise est pionnière en Algérie dans le domaine de la S-T industrielle, comme nous l'avons vu dans la section 3.3. Sa participation à la pratique est antérieure aux partenariats conclus depuis 2012. L'entreprise a opté pour la stratégie d'externalisation en densifiant son tissu de S-T locale en coopération avec les PME et TPE publiques et privées. Son réseau de S-T locale comporte entre 200 et 300 sous-traitants et fournisseurs, qui représentent 35 % du total de son approvisionnement (Zidane Gharbi & Daoui, 2019, p. 66). Sa stratégie s'inscrit dans le cadre de l'augmentation du taux d'intégration et la stimulation de la compétitivité, ainsi que l'amélioration du produit local de façon à ce qu'il corresponde aux exigences du marché mondial, en s'appuyant sur la longue expérience et l'expertise technique de

¹ Ben Ahmed (2017).

cette entreprise dans la construction de véhicules. La plupart des produits sous-traités par la SNVI sont, entre autres: les batteries, les câbles et les faisceaux électriques, les composants en plastiques, les tissus, le verre, certains composants métalliques, les graisses et matières lubrifiantes. Ces produits sont destinés aux véhicules industriels lourds.

- **RAP.** Pour sa part, l'entreprise Renault a conclu 6 accords de S-T. Les entreprises sous-traitantes regroupent SITEL, JOKTAL (partenariat de l'allemand JOKEY et de l'algérien TALEB), SAREL, FORMPAK MARTUR, SEALYNKS et O.K.I. Ces entreprises étaient chargées de fournir Renault en câbles électriques, pièces en plastique, équipements de communication, sièges, isolants et tapis, tuyaux d'échappement, le Tableau 5.6 montre les sous-traitants et les composants qu'ils devaient fournir à Renault. Soulignons, toutefois que le donneur d'ordres Renault a trouvé des difficultés dans le choix des sous-traitants pour leur incapacité à répondre aux différentes normes de la marque Renault. Le président de la BASTP constate que sur 150 sous-traitants proposés par le ministère de l'industrie, deux seulement ont été retenus (Agsous, 2018c). Une des explications est que la plupart des sous-traitants potentiels, ne disposent pas de certificat de conformité (Tobbal & Haddad, 2020). Renault aurait réalisé un taux d'intégration¹ ayant atteint 28 % en 2017 et prévoyait d'arriver à 42 % en 2019.

Tableau 5.6. Les sous-traitants de Renault Algérie

L'entreprise sous-traitante	Les composants à fournir
SITEL	Câbles électriques
JOKTAL (JOKEY + TALEB)	Composants en plastiques
SAREL	Équipements électriques et de communication
FORMPAK MARTUR	Sièges
SEALYNKS	Isolants et tapis
O.K.I	Tuyaux d'échappement

Source: Établi d'après Tobbal et Haddad (2020, p. 584).

Malgré les tentatives des pouvoirs publics de promouvoir l'industrie du véhicule et de passer du simple montage, à une véritable industrie, notamment en encourageant la S-T, le secteur n'a pas connu le dynamisme attendu. L'ex ministre de l'industrie² avait indiqué que le niveau d'intégration effective n'a pas atteint les 5 %, même en englobant les services locaux (Ait Ali, 2020).

En termes de création d'emplois, RAP qui ambitionnait de créer 4000 emplois durant ses 5 premières années d'activité, n'en a créé que 350 directs après 8 ans, le même constat est valable pour les autres constructeurs (voir Tableau 5.7). Bien que de nombreuses incitations, avantages fiscaux et parafiscaux aient été accordés à ces usines, le décalage entre les objectifs et les résultats concrets est flagrant. Cela est dû à l'absence d'une réelle industrie qui aurait exigé un nombre croissant de travailleurs. À l'inverse, ces constructeurs se sont contentés d'un montage de composants démontés, ce qui n'implique pas de grands besoins en main-d'œuvre.

¹ D'après les propos de Véronique Sarlat-Dépotte, directrice achats au sein de Renault Algérie en 2017 cité dans Lyes, B. (2017).

² Réponse du ministre de l'Industrie et des Mines, M. Farhat Ait Ali (du 4 janvier 2020 au 22 février 2021), aux questions des députés de l'Assemblée Populaire Nationale concernant les dispositions légales relatives au secteur industriel, inscrites dans le projet de loi de finances complémentaire pour 2020.

CHAPITRE 5 – ÉVOLUTION ET OBSTACLES À LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE: ENJEUX ET PERSPECTIVES

Tableau 5.7. Nombre d'emplois visés et créés par les usines de montage de véhicules

Entreprise	RAP	TMC	Global Group KIA	IVECO DAILY	SOVAC	Mercedes Benz
Emplois visés	4000	1500	5000	2000	1800	/
Emplois créés	350	470	450	100	450	3500

Source: Établi d'après Zermane et Gherdi (2021, p.738).

L'Algérie a accordé d'importants avantages aux activités industrielles ayant un caractère prioritaire, parmi lesquelles l'industrie de fabrication et montage de véhicules. Les mesures incitatives portent essentiellement sur l'impôt sur le bénéfice des sociétés (IBS), la TVA, la taxe sur l'activité professionnelle (TAP) et les droits de douane. Ces facilitations ont occasionné un manque à gagner pour le trésor public. L'économie algérienne a subi de grandes pertes du fait de l'importation de composants destinés au montage de véhicules. Ces pièces étaient exonérées de droits de douanes en vertu de la loi de finances 2010, dans le cadre de l'importation des collections destinées à l'activité de montage de véhicules SKD. En effet, lorsque le véhicule est partiellement démonté (SKD) ou qu'il est complètement démonté (CKD), il bénéficie d'un régime préférentiel¹ en matière de fiscalité lors de l'importation.

À l'origine, le choix de ces systèmes avait pour objectif de développer la production et la S-T industrielles nationales et d'encourager les entreprises à augmenter les taux d'intégration. Cependant, il a eu un impact négatif sur les caisses de l'État. Il a augmenté le volume des importations (véhicules, parties et accessoires), tout en conduisant à des pertes significatives pour les caisses de l'État en matière de fiscalité. Le Tableau 5.8 ci-dessous, montre l'évolution du volume d'exonérations fiscales et douanières globales que l'État a accordé pour favoriser l'investissement. La valeur des exonérations fiscales en 2013 était de l'ordre de 301,8 milliards DZD, elle atteindra 392,7 milliards DZD en 2017. Pour leur part, les exonérations accordées par l'administration douanière étaient de 334,9 milliards DZD en 2013 pour atteindre 493,6 milliards DZD en 2017.

Tableau 5.8. Évolution des exonérations fiscales et douanières en milliards de DZD

Années	2013	2014	2015	2016	2017
Valeur des exonérations accordées par l'administration fiscale	301,8	205,9	307,5	321,7	392,7
Valeur des exonérations au niveau de l'administration douanières	334,9	404,4	482,3	486,5	493,6
Total des exonérations	636,7	710,3	789,8	808,2	886,3

Source: Établi d'après Zermane et Gherdi (2021, p. 739).

Concernant les exonérations et avantages fiscaux accordés à un certain nombre d'hommes d'affaires et de chefs d'entreprise, en rapport avec l'industrie du véhicule, ils sont évalués à plus de 244 milliards DZD, soit près de 2,037 milliards USD. Les pertes supportées par le trésor public à cause des projets de montages de véhicules sont estimées à 422 millions USD par an (Zermane & Gherdi, 2021, p. 739).

¹Selon l'art. 88 de la loi de Finance 2017, les entreprises activant dans les activités d'assemblage et de montage bénéficient du régime fiscal préférentiel selon la législation régissant le CKD, sous la condition de réalisation d'investissements, de création d'emplois et d'un taux d'intégration. Néanmoins, le Conseil des ministres, réuni dimanche 10/05/2020 par visioconférence, sous la présidence de M. Abdelmadjid Tebboune, Président de la République, a décidé d'annuler le régime préférentiel pour l'importation des lots SKD/CKD pour le montage de véhicules et d'autoriser l'importation de véhicules touristiques neufs par les concessionnaires automobiles, indique un communiqué de la Présidence de la République (Radio Algérie, 2020a).

CHAPITRE 5 – ÉVOLUTION ET OBSTACLES À LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE: ENJEUX ET PERSPECTIVES

Le Tableau 5.9 fait une comparaison entre le coût total des véhicules importés, avant le début du montage de véhicules localement, et le coût total des véhicules montés localement. Nous observons qu'en 2013, 650 mille véhicules furent importés pour un montant de 460,2 milliards DZD, soit 6,12 milliards USD (taux de change de 2013). En 2017, près de 110 mille véhicules ont été montés pour un coût total, entre coûts des composants et exonérations fiscales, de 486 milliards DZD, ce qui représente 4,15 milliards USD (constants de 2013).

Tableau 5.9. Comparaison entre le coût total des véhicules importés avant le montage local et le coût total des véhicules montés localement

Avant le montage local de véhicules			Après le montage local de véhicules				
Année	Nombre x 1000	Coût milliards de DZD	Année	Nombre x 1000	Coût des composants milliards de DZD	Valeur des exonérations milliards de DZD	Le coût total milliards de DZD
2013	650	460,2	2017	110	242	244	486

Source: Adapté de Zermane et Gherdi (2021, p.740).

Cette stratégie a également eu des conséquences néfastes sur la balance des paiements. Le Tableau 5.10 montre l'augmentation de l'importation de véhicule et des pièces et composants nécessaires à l'industrie automobile en Algérie durant la période 2009-2020.

Tableau 5.10. Importations de véhicules et de composants de 2009 à 2020 en millions USD

	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016*	2017	2018**	2019	2020
Véhicules de tourisme	1524,00	1455,72	2110,00	3908,65	3724,95	2963,29	2038,16	1351,72	1673,66	3 017,89 dont 2949,67 En SKD	1853,21 dont 1822,54 En SKD	/
Parties et accessoires de véhicules	490,80	241,73	316,91	359,66	374,47	411,21	394,86	395,25	416,23	374,58	385,43	336,90
Total	2014,8	1697,45	2426,91	4268,31	4099,42	3374,5	2433,02	1746,97	2089,89	3392,47	2238,64	336,90

*Apparition des collections CKD dans les statistiques.

** Spécification des collections destinées aux industries de montage SKD dans les statistiques.

Source: Établi à partir de Direction générale des douanes. Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie des années 2010b, 2012, ..., 2020.

Après une croissance sans interruption de 2010 à 2013, une baisse significative des importations de véhicules et des composants nécessaires à leur processus de production, a été enregistrée de 2014 à 2016. Elles sont passées de 4,099 milliards USD en 2013 à près de 1,747 milliards USD en 2016, soit une baisse de plus de 57 % entre les deux périodes. Ce qui coïncide avec le début d'activité des usines de construction et montage de véhicules, mais aussi avec les effets du contre-choc pétrolier¹ de 2014. Ce ralentissement des importations s'explique, en outre, par la mise en place d'une loi de quotas sur les importations de véhicules,

¹ Entre juillet 2014 et février 2016 le cours du Brent a baissé d'environ 60 %, passant de 110 USD à moins de 45 USD par baril (voir la Figure 5.4 dans la sous-section 4.2 de ce chapitre). Il est intéressant de constater que la baisse des importations de véhicules et de leurs composants correspond à la baisse des prix du pétrole durant la même période.

CHAPITRE 5 – ÉVOLUTION ET OBSTACLES À LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE: ENJEUX ET PERSPECTIVES

même si la valeur de ces importations a connu, depuis 2017 et jusqu'à 2019, une augmentation continue, qui ne sera stoppée que par la suspension du régime préférentiel en 2020 et le ralentissement mondial engendré par la pandémie de la COVID-19.

En 2017, elle a atteint 2,089 milliards USD, ce qui s'explique par l'augmentation des importations des composants de l'industrie de véhicules dans le cadre du régime préférentiel SKD/CKD et des importations des pièces de rechanges, combinée à l'augmentation du nombre d'usines de montage. Pour les années 2018 et 2019, l'augmentation s'est poursuivie comparativement à 2017, mais dans une proportion plus faible pour 2019, respectivement 3,392 milliards USD en 2018, puis un recul à 2,238 milliards USD en 2019. Cela est dû à la décision du gouvernement de réduire les importations dans le cadre du SKD/CKD après les pertes enregistrées par le trésor public, chiffrées en milliards de dollars américains. Dans ce sillage, le Ministère de l'Industrie n'a permis qu'à quatre usines seulement de continuer à bénéficier de ce régime¹: RAP, KIA, Hyundai et SOVAC, jusqu'à nouvel ordre (*European Commission*, 2019). Nous montrons dans le Tableau 5.11 les montants d'importations de kits SKD/CKD permis, ainsi que les modèles de voitures que les autorités ont autorisé à l'assemblage, suite aux restrictions introduites en mai 2019.

Tableau 5.11. Les restrictions sur les importations de kits SKD/CKD mises en place en 2019

Les constructeurs Type de la Restriction	Renault Algérie	SPA SOVAC Production	SARL Gloviz Kia Algérie	SARL TMC
Montants des quotas de kits SKD-CKD permis pour chaque constructeur en millions USD	660	600	380	360
Modèles autorisés pour l'assemblage	Symbol, Clio 4, Dacia Sandero et Stepway	Caddy, Golf, Skoda Octavia et Seat Ibiza	Rio, Cerato et Picanto	Hyundai Tucson, Santarem, Accent RB, Sonata, I10, I20 et Creta

Source: Établi à partir de l'*European Commission* (2019)

https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/barriers/details?barrier_id=14902&sps=false

L'emploi a également été touché par l'échec de la stratégie de montage. L'ancien ministre du travail, de l'emploi et de la sécurité sociale (de 2020 à 2021), El Hachemi Djaaboub nous renseigne que la fermeture d'usines d'assemblage d'automobiles et d'appareils électroménagers à la suite de l'arrêt des importations des kits d'assemblage nécessaires (SKD), depuis 2019, a entraîné la perte de 51 000 emplois (Boudjedri, 2021).

Étant données les pertes enregistrées par les caisses de l'État, l'explosion de la facture d'importation des kits SKD/CKD et du développement très restreint de sous-traitants locaux, l'expérience de montage et de fabrication de véhicules en Algérie a montré qu'elle s'est plus

¹ En mai 2019, le ministère de l'industrie avait fixé des quotas d'importation des kits SKD à quatre constructeurs automobiles dont les projets et les programmes de production avaient été validés par le Conseil national d'Investissement (CNI). Il s'agit de la SPA Renault-Algérie, de la SARL *Tahkout Manufacturing Company*, de la SPA Sovac production et de la SARL Gloviz (KIA). Ces précisions proviennent de l'article de Radio Algérie. (2020b, 19 janvier). *Importations de véhicules : le chef de l'État presse le Gouvernement d'assainir la situation.*

basée sur l'importation des pièces de rechange et des composants, que sur l'élévation effective des taux d'intégration. Par conséquent, l'objectif de départ d'industrialisation du pays n'a clairement pas été réalisé.

Selon l'étude de Tobbal et Haddad (2020), le facteur le plus déterminant dans la faiblesse de la S-T est l'absence de certificats de conformité, comme la certification ISO et plus spécifiquement la certification IATF 16949. Les entreprises sont souvent entravées par une importante bureaucratie pour obtenir ces certifications. Elles se voient imposées des conditions irréalisables de la part des donneurs d'ordres. Obtenir la certification IATF 16949 (certificat de conformité spécifique à l'industrie automobile) nécessite que le producteur se conforme aux normes internationales et qu'il respecte les normes de sécurité et les délais de livraison. En plus d'une année d'activité complète dans la production et du recours à ce producteur de la part de l'entreprise fabricante, avant qu'il ne puisse recevoir l'approbation sur la norme de conformité. Même si certaines entreprises disposaient de la certification ISO, elles n'ont pas réussi à décrocher des contrats de S-T avec les fabricants de véhicules. Par ailleurs, l'étude de Tobbal et Haddad rapporte que 43 % du total des entreprises, ont certifié que le manque de compétence de la main-d'œuvre et le manque de formation, constituent le plus grand obstacle qu'elles rencontrent pour décrocher des contrats de S-T.

La plupart des sous-traitants en Algérie, dans le cadre de l'expérience de l'industrie automobile, sont de fait des sous-traitants étrangers. Autrement dit, la fabrication et le montage de véhicules en Algérie furent basés sur l'importation des composants nécessaires au processus de production. Le rôle limité des sous-traitants locaux s'explique par leur manque de connaissances en matière de production et de marketing, associé à l'absence de prérequis technologiques pour améliorer la qualité. Dans le but d'y remédier, des interactions continues avec les fabricants internationaux spécialisés sont nécessaires, tout comme le renforcement des efforts en R&D.

L'industrie de l'automobile en Algérie est basée sur une sous-traitance étrangère, puisque des composants semi-finis sont importés et montés localement au sein des usines, dans le cadre du système SKD et CKD. Les sous-traitants locaux sont pour la plupart des entreprises qui activent avec une seule entreprise: la SNVI. Quant aux usines de véhicules telles que Peugeot, KIA, Volkswagen..., elles s'étaient basées sur la sous-traitance étrangère. Renault pour sa part, a conclu des contrats de S-T avec une minorité de PME qui sont, en réalité, des entreprises étrangères ayant conclu des partenariats avec des entreprises locales.

N'ayant pas connu la réussite attendue, l'industrie de l'automobile est devenue l'un des secteurs les plus ciblés par le nouveau gouvernement (faisant suite aux changements politiques de 2019). Classé le deuxième plus grand en Afrique, le marché algérien a enregistré depuis 2014 une forte croissance avec l'implantation, via des partenariats, de plusieurs constructeurs étrangers qui ont bénéficié d'un régime préférentiel d'exonérations douanières et d'avantages fiscaux. Avec l'objectif de produire localement 500 000 unités en kits SKD dès 2019. Ce secteur n'a pas été à la hauteur des résultats espérés et a failli dans sa réponse aux besoins du marché local. Dans le contexte d'un changement de stratégie, et après avoir décidé de réduire les importations SKD en mai 2019, le gouvernement a imposé en février 2020 l'arrêt complet de cette industrie¹, en autorisant les importations des véhicules neufs par le biais des concessionnaires. La nouvelle stratégie annoncée en mai 2020, vise désormais à

¹ À noter que la plupart des investisseurs du secteur qui représentent la partie algérienne, se retrouvent actuellement en prison pour corruption.

mettre en place de véritables usines automobiles à travers un système d'investissement de taille et un transfert technologique.

Après l'incapacité de l'industrie de la construction et du montage de véhicule à insuffler une réelle dynamique, l'activité de la S-T industrielle en Algérie reste marginale. Les PME ne fournissent que 10 % de l'ensemble des besoins des grandes entreprises locales (Agsous, 2021). Présente de manière effective depuis les années 1980, la S-T a du mal à se développer pour différentes raisons : les donneurs d'ordres sont en majorité des entreprises publiques (Kezzar, 2018 ; Agsous, 2018 b), les sous-traitants sont des PME privées et les procédures d'accès au marché sont très lourdes et contraignantes pour ces dernières.

La sous-traitance industrielle est composée de deux familles de produits : les pièces de première monte et les pièces de seconde monte ou pièce de rechange. Pour la première catégorie, l'activité a connu, dans les années 1990, une bonne croissance, vite freinée par la fragilité financière des donneurs d'ordres à l'image de la SNVI. Pour la pièce de rechange, les grands donneurs d'ordres ne font pas encore confiance à la PME de sous-traitance, jugée incapable de satisfaire leurs exigences.

En définitive, Kezzar (2018), expert en mécanique, explique que le potentiel de la sous-traitance industrielle en Algérie, se compose en réalité d'une quarantaine de PME, regroupées dans les secteurs de la fabrication mécanique, la plasturgie, la transformation métallique et l'électricité. La PME de sous-traitance typique a un effectif de 10 à 30 personnes et un chiffre d'affaires de 20 à 150 millions de dinars algériens. Elle est de fait une petite, voire une très petite entreprise (voir le Tableau 5.1 de la première section de ce chapitre pour une classification). Ses principaux points faibles sont un déficit en management, en formation et qualification du personnel, en moyens humains et matériels relatifs aux méthodes de production et au contrôle de qualité.

4. LES PRINCIPALES ENTRAVES AU DÉVELOPPEMENT DE LA S-T INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE

Alors que l'économie algérienne jouit d'un grand potentiel, elle doit relever de sérieux défis. Depuis des décennies, la diversification de l'économie est au cœur des discours politiques, des recherches académiques et du débat public en Algérie. Le cadre juridique et les mesures incitatives analysés précédemment, confirment que la S-T est l'un des leviers choisis par les pouvoirs publics pour réduire la dépendance aux hydrocarbures, augmenter la part de l'industrie dans la valeur ajoutée, préserver les devises du pays et diversifier leurs sources. Or, d'après les expériences de S-T, dans les pays industrialisés, dans les PED et compte tenu des expériences, certes modestes, conduites en Algérie, il ressort que le développement de la S-T va de pair avec une économie attractive pour les IDE. Ce qui s'explique souvent par le fait qu'un accord de S-T est généralement synonyme de partenariat avec des entreprises étrangères.

Plus précisément, pour qu'il y ait S-T, il est nécessaire d'avoir des donneurs et des preneurs d'ordres. Les donneurs d'ordres sont les entreprises demandeuses, elles sont généralement de grande taille, disposent d'un savoir-faire et d'une technologie qui font d'elles des producteurs de biens finaux. Dans les PED, ces donneurs d'ordres ne sont pas nombreux et sont le plus souvent des entreprises publiques, c'est le cas en Algérie. Par conséquent, pour avoir des commandes, il est nécessaire que des entreprises étrangères décident de faire appel

aux PME locales. Cela est d'autant plus vrai, que les formes de présences des entreprises étrangères dans les PED peuvent souvent prendre une forme hybride. Autrement dit, à la fois faire un IDE dans le pays hôte, par exemple en créant une coentreprise avec un partenaire local, puis sous-traiter aux PME locales certains composants de leur processus de production. Cependant, si le pays de destination présente un climat des affaires contraignant, une forte bureaucratie, une réglementation floue et changeante, les entreprises étrangères ne sont pas incitées à conclure des partenariats avec les entreprises locales, quand bien même ces partenariats n'impliquent pas forcément une prise de participation directe dans le capital de ces dernières.

Par ailleurs, les entreprises étrangères qui réalisent des IDE dans les PED et qui veulent profiter des avantages de la S-T, ou qui sont contraintes d'y recourir, parce que le pays hôte exige d'elles de réaliser un certain taux d'intégration (l'Algérie rentre dans ce cas de figure), lorsqu'elles ne trouvent pas un bassin de sous-traitants disposant des compétences et de la technologie nécessaire pour leur approvisionnement, elles auront besoin que des entreprises sous-traitantes étrangères concluent des partenariats avec les PME locales, pour que celles-ci puissent répondre aux exigences du donneur d'ordres, ayant investi dans le pays hôte (exemple traité plus haut de RAP).

Pour l'ensemble de ces raisons, bien que la S-T corresponde à une externalisation et que l'IDE s'assimile à de l'intégration, quand il est question de la logique de choix du pays par l'entreprise donneuse d'ordres, ce sont des paramètres d'attractivité plutôt similaires qui rentrent en jeu. Subséquemment, en nous inscrivant dans une démarche analogique par rapport aux exigences de l'attractivité aux IDE, nous présentons dans cette section les principales raisons du faible développement de la S-T industrielle en Algérie.

4.1. LES DÉFIS D'ORDRE INSTITUTIONNEL

Tandis que le gouvernement algérien veut dans le discours officiel améliorer l'attractivité du pays, un climat des affaires difficile, un environnement réglementaire incohérent et des politiques gouvernementales parfois contradictoires nuisent à cet objectif¹.

Les obstacles d'ordre institutionnel sont décisifs, parce qu'ils peuvent constituer un handicap majeur pour le développement de l'économie. Avoir des ressources financières, naturelles et humaines n'est pas suffisant pour garantir le développement, si le cadre institutionnel manque de stabilité et d'efficacité. Dans ce sens, l'Algérie présente des vulnérabilités en raison des changements fréquents des lois relatives aux investissements, au commerce et des retards fréquents quant à la parution des textes d'application. Même la loi fondamentale du pays ne déroge pas à cet état de fait. Bacha (2018) rappelle que depuis l'indépendance en 1962, le pays a connu 6 révisions majeures de sa constitution² (1976, 1989,

¹ De nombreux exemples peuvent être cités à ce titre. Il y a eu des efforts pour attirer des investissements étrangers et encourager la participation du secteur privé dans l'économie. Cependant, la persistance des politiques de nationalisation et les obstacles bureaucratiques peuvent décourager les investisseurs étrangers et compliquer la transition vers une économie plus ouverte et diversifiée. En même temps, le gouvernement a promu des politiques visant à encourager l'entrepreneuriat et à créer un environnement propice aux affaires. Mais, les contrôles des prix peuvent créer des distorsions du marché et des pénuries, ce qui peut nuire à l'activité entrepreneuriale et à la croissance économique.

² 1963 : Première Constitution postindépendance, adoptée peu après l'indépendance de l'Algérie en 1962.

1976 : Révision importante de la Constitution, marquant un tournant vers un modèle de démocratie populaire et de socialisme.

1989 : Nouvelle révision significative qui introduit des éléments de pluralisme politique et de démocratie, mettant fin au modèle socialiste rigide et ouvrant la voie à un multipartisme.

1996, 2008, 2016 et 2020). La constitution est modifiée en fonction de la conjoncture ou des objectifs et visions des dirigeants en place. L'Algérie peine à se doter d'une constitution qui puisse survivre aux hommes et aux aléas de la conjoncture. Cette instabilité est source d'incertitudes en tous genres (Bacha, 2018). Elle engendre des entraves au fonctionnement normal et cohérent des institutions du pays, donnant l'impression d'une transition permanente. Après avoir connu d'importantes difficultés politiques, pendant la décennie 1990, l'Algérie est désormais plus stable. Pour autant, les problèmes d'insécurité subsistent, ne serait-ce que dans l'imaginaire des partenaires étrangers potentiels. Cet extrait du Département Fédéral suisse des Affaires Étrangères [DFAE] (2021, p. 9) résume clairement cette situation:

Considérant non seulement les innombrables formalités administratives auxquelles les entrepreneurs sont exposés, mais également l'image d'insécurité qui demeure depuis la décennie noire des années 1990, même s'il n'a pas eu d'attentat à Alger depuis 2007, l'Algérie peine à convaincre les investisseurs étrangers. Une communication peu efficace ne simplifie pas la perception du potentiel indéniable que l'Algérie recèle.

Or, l'investisseur étranger doit déceler un certain degré de stabilité politique, économique et de sécurité. Autrement, un climat de défiance s'installe, et le pays devient moins attrayant aux partenariats étrangers.

Amokrane et Guendouzi (2021) soulignent que l'investissement étranger vit au rythme des événements politiques du pays hôte. L'IDE est tributaire des mécanismes économiques, financiers et juridiques qui s'appliquent dans le pays d'accueil. La réglementation qui le régit est étroitement liée à l'environnement spécifique de l'État d'accueil concerné. C'est en ces termes que Haroun (2000) l'exprime :

Appréhender le droit de l'investissement au travers de ses seules règles générales et abstraites semble relever d'une approche quelque peu réductrice. La réglementation de l'investissement direct étranger est donc intimement liée à l'environnement spécifique de l'État d'accueil concerné. À ce titre, l'Algérie se révèle être un exemple particulièrement intéressant en raison de son évolution dans l'appréhension du phénomène, de ses fortes potentialités mais aussi de la contradiction entre, d'une part les textes de la volonté politique actuels et, d'autre part, une situation sécuritaire, jugée à un moment donné peu propice. [Haroun, 2000, p.7].

À cet égard, même si la réglementation en Algérie semble offrir de fortes potentialités d'investissement, certains dysfonctionnements peuvent freiner les investisseurs. D'une part, un climat des affaires rendu peu propice par certains indicateurs (un secteur financier faible, corruption, bureaucratie,...), conjugué à une visibilité et à une stabilité réduites des textes juridiques régissant le droit des investissements, augmentent les inquiétudes exprimées par les investisseurs étrangers en Algérie (Amokrane & Guendouzi, 2021, p. 366). D'autre part, la présence de certaines inefficacités en matière de gouvernance publique, à laquelle s'ajoute la souveraineté, jugée parfois excessive, que revendique l'État dans le champ économique, créent une certaine méfiance dans le camp des investisseurs potentiels (Benhama, 2020, p. 215). En effet, nous avons vu dans les sections précédentes, que dans l'idée de promouvoir la

1996 : Révision constitutionnelle qui a renforcé certaines institutions et introduit des mesures pour stabiliser le pays en période de troubles internes.

2008 : Révision qui a supprimé la limite des mandats présidentiels, permettant ainsi à un président de se représenter indéfiniment.

2016 : Révision visant à renforcer les institutions démocratiques et à améliorer la transparence et la bonne gouvernance.

2020 : La Constitution a été modifiée dans le cadre d'un projet de réforme politique visant à renforcer la séparation des pouvoirs et à améliorer la gouvernance démocratique.

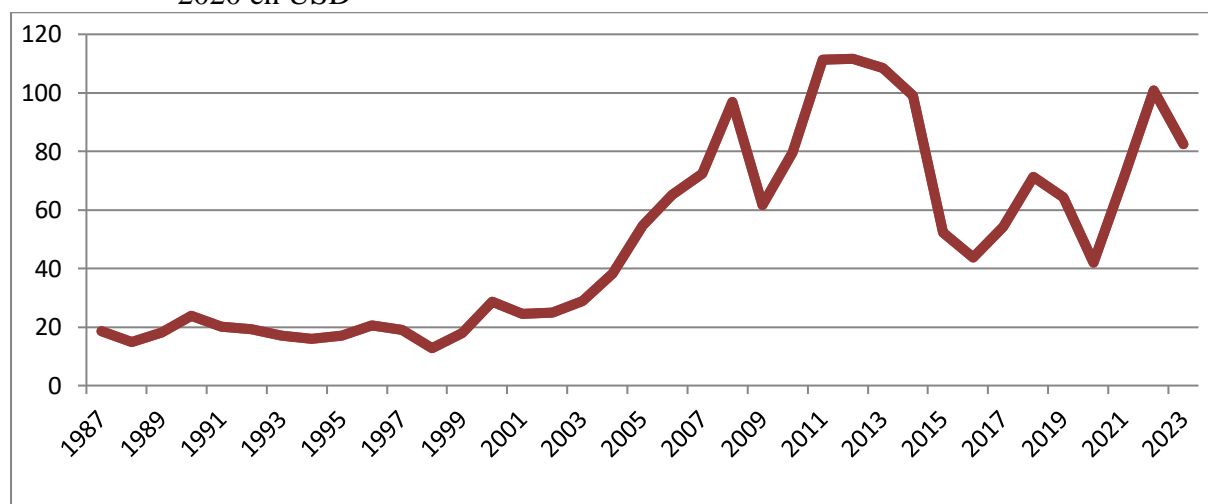
S-T industrielle, les pouvoirs publics ont exigé des investisseurs des seuils de contenu local minimums à atteindre. Pourtant, les critiques estiment que l'objectif du gouvernement de parvenir à 15 % d'intégration en trois ans et 40 % au bout de cinq ans est difficile à réaliser. Par exemple, Alexandre Kateb¹ explique que l'établissement d'un écosystème intégré comprenant équipementiers, fournisseurs de pièces détachées et sous-traitants prendrait environ 10 ans (Oxford Business Group, 2018).

Enfin, le Rapport du *Bureau of Economic and Business Affairs* du département d'État américain (BEBA, 2022) rappelle que depuis plus de vingt ans, l'Algérie n'a pas procédé à un examen de sa politique d'investissement par l'intermédiaire de l'Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE) ou de l'Organisation Mondiale du Commerce (OMC). Le dernier examen de la politique d'investissement par un tiers, a été réalisé par la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED)² en 2003 et fut publié en 2004.

4.2. PROBLÈMES ET ENJEUX ÉCONOMIQUES

L'urgence pour l'Algérie de diversifier son économie, loin de la dépendance aux hydrocarbures, s'est accentuée dans un contexte de prix du pétrole faibles et fluctuants depuis la mi-2014, comme l'illustre la Figure 5.4.

Figure 5.4. Fluctuation des prix du baril de pétrole du milieu des années 1980 aux années 2020 en USD



Source: Établie d'après les données de l'*US Energy Information Administration*
<https://www.eia.gov/dnav/pet/hist/LeafHandler.ashx?n=pet&s=rbrte&f=a>

¹ Fondateur du cabinet de conseil Compétence Finance.

² Les conclusions de ce rapport soulignent les mêmes défis rencontrés par l'économie algérienne actuellement. Plus précisément, CNUCED (2004) rappelle que depuis la fin des années 1980, l'Algérie a entrepris des réformes de libéralisation économique visant à attirer les IDE, tirant parti de ses ressources naturelles, de sa position géographique stratégique et de la taille de son marché. Toutefois, malgré quelques progrès, le climat d'investissement reste peu favorable en raison de lourdeurs administratives, de la bureaucratie, de l'insécurité juridique, des difficultés d'accès au foncier et d'une dépendance excessive au secteur énergétique. Les bonnes performances en matière d'IDE semblent, d'après le rapport, davantage liées à des facteurs conjoncturels qu'à une véritable politique structurée. Pour y remédier, il était recommandé à l'époque d'accélérer les réformes structurelles, de moderniser le cadre réglementaire, de renforcer la coordination entre institutions, de simplifier les procédures, de promouvoir activement l'image du pays à l'international et d'impliquer davantage le secteur privé, tout en développant des secteurs en dehors de celui des hydrocarbures et les infrastructures pour diversifier l'économie et pérenniser les flux d'IDE.

CHAPITRE 5 – ÉVOLUTION ET OBSTACLES À LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE: ENJEUX ET PERSPECTIVES

À cela vient s'ajouter une consommation croissante des ressources énergétiques, avec une augmentation de 147 % entre 2000 et 2021 d'après les données de l'*International Energy Agency*¹.

Le gouvernement a cherché à réduire le déficit commercial persistant du pays par des politiques de substitution aux importations (Services du Premier Ministre, 2021, pp.42-43), par une dépréciation du dinar algérien, par les tarifs appliqués aux produits importés et parfois même par une soumission à des autorisations, dans une tentative de préserver des réserves de change en diminution rapide depuis 2014. Elles sont passées en USD constants de 2010, de 181,6 milliards USD fin 2013 à 49,31 milliards USD fin 2023, soit une baisse de 72,8 % (voir Tableau 5.12).

Tableau 5.12. Évolution des réserves de change (RC) de l'Algérie en milliards USD

Années	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
RC en USD courants	32,9	43,11	56,18	77,78	110,18	143,10	148,91	162,22	182,22	190,66	194,01
RC en USD constants de 2010	37,93	49,77	62,73	84,13	115,87	144,93	151,35	162,22	176,64	181,08	181,60
Années	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	
RC en USD courants	178,94	144,13	114,14	97,33	79,9	62,8	48,17	45,30	60,99	68,9	
RC en USD constants de 2010	164,82	132,60	103,70	86,58	69,38	53,56	40,58	36,45	45,44	49,31	

Source: Établi à partir des Rapports de *Bank of Algeria* de 2005 à 2024.

D'après *Bank of Algeria* (2020), les déficits du compte courant de la balance des paiements depuis 2014, résultent autant des prix relativement bas du pétrole et de la faiblesse des exportations hors hydrocarbures, que du niveau très élevé des importations qui ont augmenté de plus de 40 % entre 2010 et 2014. En situation de faiblesse des IDE qui n'arrivent pas à atteindre le plafond des 3 milliards USD atteint en 2012 (voir la Figure 5.5) et de l'absence de financements extérieurs des investissements domestiques (endettement extérieur), ces déficits ont été financés quasi exclusivement par des prélèvements sur les réserves de change. Ce qui explique la rapide érosion de ces réserves, dont le stock a reculé de près de 60 % entre fin 2013 et fin 2018.

Le 29 janvier 2019, le gouvernement a mis en place des tarifs, connus sous le nom de droit additionnel provisoire de sauvegarde (DAPS). Allant de 30 à 200 % sur plus de 1 000 marchandises qu'il a évaluées et qui étaient destinées à la vente directe aux consommateurs. En janvier 2022, le ministère du commerce² a annoncé qu'il porterait à 2 608 le nombre d'articles soumis aux DAPS³. Les entreprises qui mettent en place des opérations de

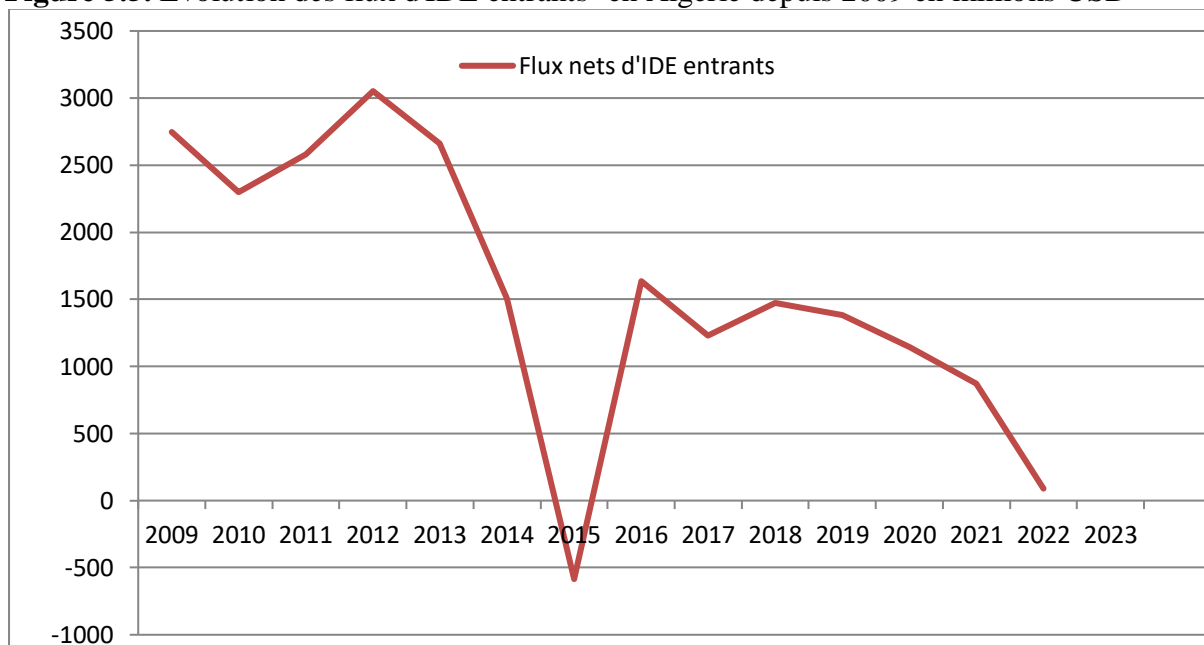
¹ Entre 2000 et 2021 la consommation d'électricité par tête a augmenté de 147 %, là où la production du gaz naturel n'a augmenté que de 28 % et celle du pétrole a baissé de 10 %, alors que dans le mix énergétique du pays, le gaz et le pétrole comptent respectivement pour 65,9 % et 33,5 % du total de l'apport énergétique (*International Energy Agency* : <https://www.iea.org/countries/algeria> Consulté le 03/08/2024).

² Ait Seddik (2022). APS. Consulté 23/08/2024.

³ L'Algérie, dans le cadre de la loi de finances (LF) 2023, réajuste la procédure d'application du DAPS pour en exonérer certains importateurs. Dans ce cadre, l'article 57 de la LF pour 2023 stipule qu'aucune exonération de la DAPS ne peut être concédée à l'exception des :

fabrication locales, peuvent recevoir l'autorisation d'importer des matériaux que le gouvernement n'autoriserait pas autrement pour l'importation, à condition que l'importateur puisse prouver que les matériaux seront utilisés dans la production locale.

Figure 5.5. Évolution des flux d'IDE entrants¹ en Algérie depuis 2009 en millions USD



Source: Établie d'après United Nations Conference on Trade and Development [UNCTAD] (2014, p.205), UNCTAD (2016, p. 165) et UNCTAD (2023, p. 196).

Certaines réglementations favorisent explicitement les entreprises locales au détriment des concurrents étrangers. Ainsi, l'article 32 de la loi n° 17-02 portant loi d'orientation sur le développement de la PME, prévoit l'insertion, par les services contractants publics, d'une clause obligeant les partenaires cocontractants étrangers, à recourir à la S-T nationale dans les contrats de prestation de services, d'études, de suivi et de réalisation d'équipements publics. Pour sa part, le dernier paragraphe de l'article 60 de la loi n° 23-12 relative aux marchés publics de 2023, stipule que le recours à l'importation n'est permis que si le produit local est indisponible ou de moindre qualité et que le service contractant ne permet le recours aux sous-traitants étrangers, que lorsque les entreprises de droit algérien ne sont pas en mesure de répondre à ses besoins². Si de prime à bord ces textes de lois renvoient à une démarche

- importations régies par les dispositions particulières, prévues dans les accords ou accords commerciaux préférentiels conclus par l'Algérie;
- importations destinées à être consenties à titre de dons, bénéficiant d'exemption des droits et taxes et les importations effectuées par les représentations diplomatiques ou consulaires étrangères et les représentations des organisations internationales accréditées en Algérie, ainsi que leurs agents, dans le respect du principe de réciprocité;
- importations de marchandises effectuées par une entreprise établie en Algérie, destinées à la réalisation, en faveur d'un pays tiers, de projets entrant dans le cadre des actions de coopération, de solidarité et de développement internationales, exécutées par l'Agence algérienne de coopération internationale pour la solidarité et le développement ;
- importations de marchandises dans le cadre du troc frontalier.

¹ Pour 2015, le flux entrant d'IDE en Algérie est négatif ce qui signifie que cette année-là, les sorties de capitaux (désinvestissements) ont été plus importantes que les entrées. En d'autres termes, des entreprises étrangères ont retiré plus d'investissements qu'elles n'en ont injecté dans le pays.

² Dans son 60^{ème} article, au dernier paragraphe, la loi n° 23-12 du 18 Moharram 1445 correspondant au 5 août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics stipule que: « Quelle que soit la procédure choisie, le service contractant doit prévoir, dans le cahier des charges, des mesures ne permettant de recourir au produit

favorisant la S-T locale, ils pourraient faire craindre une forme de discrimination et des contraintes lourdes pour les potentiels partenaires étrangers. En outre, les modifications fréquentes et imprévisibles des réglementations de l'investissement et des activités commerciales ont ajouté du flou et de l'incertitude au climat des affaires. Ce fut le cas avec les restrictions imposées par la loi de finances 2017 limitaient les avantages précédemment offerts par la loi de finances 2016, créant une incohérence dans les politiques fiscales et d'investissement¹.

4.3. PRATIQUES DE L'EMPLOI ET MARCHÉ DU TRAVAIL EN ALGÉRIE

L'emploi du personnel local est essentiellement prescrit par la loi algérienne n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail, par l'ordonnance n° 96-21 du 9 juillet 1996 modifiant et complétant la loi n° 90-11, par la loi n° 04-19 du 25 décembre 2004 relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi et les autres décrets concernés. De plus, diverses lois et réglementations concernant l'emploi telles que le contrôle des normes de travail et la sécurité sociale sont établies².

Concernant le recrutement du personnel local, il n'y a aucune obligation quant à l'embauche de personnel algérien (telle que la détermination du pourcentage de personnel local parmi les employés des sociétés étrangères) pour les entreprises étrangères présentes en Algérie. Toutefois, la *Japan International Cooperation Agency* (JICA, 2018, p. 48) précise la possibilité que les investisseurs étrangers soient tenus d'embaucher du personnel local, en échange de l'attribution de visas de travail aux employés étrangers. Conformément à la loi n° 04-19 relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi, les employeurs sont tenus de communiquer à l'Agence Nationale de l'Emploi (ANEM) du district compétent (ou au gouvernement local) toutes les informations relatives à l'emploi et en cas de violation de la loi, les employeurs peuvent être condamnés à une amende. De même, les demandeurs d'emploi sont tenus de s'inscrire auprès de l'ANEM de leur lieu de résidence. L'intermédiaire professionnel algérien dans le secteur privé est sous le contrôle de l'ANEM³ et les employeurs peuvent embaucher directement des employés, si l'ANEM ou l'administration locale, ne présentent pas du personnel aux employeurs dans les 21 jours.

Le taux de chômage en Algérie reste relativement élevé, notamment chez les jeunes (il est pour la tranche d'âge 15-24 ans de plus de 30 % en 2023, contre 25,4 % pour la région *Middle East and North Africa* [MENA] et de 13,8 % pour la moyenne mondiale, d'après la Banque Mondiale⁴). Les femmes ainsi que les diplômés de l'université sont également très exposés au manque d'emplois, du fait d'une inadéquation entre les qualifications et le marché

importé que si le produit local équivalent est indisponible ou d'une qualité qui n'est pas conforme aux normes techniques exigées. En outre, le service contractant ne doit permettre de recourir aux sous-traitants étrangers que lorsque les entreprises de droit algérien ne sont pas en mesure de répondre à ses besoins ».

¹ Nous rappelons, toutefois, qu'avec la nouvelle loi sur les investissements, les autorités algériennes essayent d'introduire plus de stabilité pour les investisseurs ainsi qu'en témoigne l'article 13 de la loi n° 22-18 du 25 Dhou El Hidja 1443 correspondant au 24 juillet 2022 relative à l'investissement: «Les effets des révisions ou des abrogations portant sur la présente loi, susceptibles d'intervenir à l'avenir, ne s'appliquent pas à l'investissement réalisé sous l'empire de cette loi, à moins que l'investisseur ne le demande expressément».

² Base de données sur les normes du travail de l'ILO (a) Consulté le 24/08/2024 sur: https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/r/natlex/fe/results?p2_country_filter=DZA&p2_keyword_search_filter=work&p2_subject_classification_filter=01.02&p2_published_year_filter=&p2_home_flag=Y&p2_published_year_filter_value=&p2_published_on=&clear=2

³ Décret n°06-77 relatif au rôle de l'ANEM (daté du 18 février 2006)

⁴ Banque Mondiale (2023): <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SL.UEM.1524.ZS?locations=DZ> Consulté 03/08/2024.

du travail. En conséquence, bien que le nombre de demandeurs d'emploi dépasse largement le nombre d'offres d'emploi, il s'avère qu'environ 20 % des postes restent vacants. Il semble que l'inadéquation entre l'offre et la demande sur le marché du travail est toujours persistante (JICA, 2018, p. 37).

L'Office National des Statistiques (ONS), montre que 80,1 % des diplômés universitaires déclarent privilégier les « relations personnelles » ou « le réseau familial » comme meilleur moyen de chercher un emploi, les proportions dépassent les 80 % pour les autres catégories également (ONS, 2019, p.8). Pour les personnes hautement qualifiées, les tendances d'émigration à l'étranger se poursuivent. Le marché du travail algérien souffre d'un manque de chefs de projet qualifiés, d'ingénieurs de la chaîne d'approvisionnement et d'un nombre suffisant d'employés de bureau possédant les compétences informatiques, de communication, de travail d'équipe et de management. À cela s'ajoute une pénurie de main-d'œuvre qualifiée pour des métiers de base. En effet, il existe des difficultés à trouver des plombiers, des électriciens, des charpentiers, entre autres (BEBA, 2022). Les autres contraintes observées ont trait au coût de la main-d'œuvre et à la rigidité des réglementations sur la protection du travail. Même si le niveau des salaires directs est compétitif par rapport à d'autres pays étrangers, les charges sociales et autres taxes sont relativement élevées (Bacha, 2018). 52,2 % des chômeurs n'ont aucun diplôme. Les indemnités de chômage étant minimes, les personnes n'ayant trouvé aucun emploi dans le secteur formel sont incitées à choisir l'option de l'informel, qui reste un secteur essentiel et dynamique pour l'emploi. D'ailleurs, la part de l'emploi informel¹ constitue 37,7 % de la main-d'œuvre non agricole (ONS, 2016).

4.4. DROITS DE PROPRIÉTÉ ET PRODUITS CONTREFAITS

La protection des brevets et des marques en Algérie reste couverte par une série d'ordonnances datant de 2003 et 2005. Ces textes juridiques sont *a priori* satisfaisants en termes, à la fois de la portée de ce qu'ils couvrent, et des sanctions qu'ils imposent en cas de violation (Zouani, 2022). Un décret gouvernemental de 2015 a renforcé la coordination entre l'Office national du droit d'auteur et des droits voisins (ONDA), l'Institut national de la propriété industrielle (INAPI) et les forces de l'ordre pour poursuivre les contrefaçons de brevets et de marques.

L'ONDA, sous la tutelle du ministère de la Culture, et l'INAPI sous la tutelle du ministère de l'industrie, sont les deux entités du gouvernement algérien qui protègent les droits de propriété intellectuelle. L'ONDA couvre les droits d'auteur littéraires et artistiques ainsi que les droits rattachés à des logiciels numériques, tandis que l'INAPI supervise l'enregistrement et la protection des marques industrielles et des brevets. Malgré les efforts renforcés de l'ONDA, de l'INAPI et de la Direction générale des douanes (sous l'autorité du Ministère des Finances), qui ont vu la production locale de marchandises piratées ou contrefaites presque disparaître depuis 2011, les marchandises contrefaites importées sont répandues et faciles à obtenir. Ce phénomène porte préjudice à l'attractivité générale du pays et peut agir comme un répulsif pour les partenaires étrangers. La conseillère pour la région Maghreb de l'Institut Nationale de la Propreté Industrielle français souligne que:

En dépit d'un dispositif légal approprié pour protéger les droits de propriété intellectuelle, la contrefaçon a pris une telle ampleur en Algérie, tant sur le marché parallèle que formel, qu'elle peut constituer un facteur important de dissuasion pour les investisseurs étrangers [Rolshausen, 2018, p.2].

¹ Le BEBA (2022) rappelle que l'Organisation internationale du travail estime que plus d'un tiers de tous les emplois en Algérie se situent dans l'économie informelle.

Un autre phénomène préoccupant est que la sphère informelle a connu une progression importante, voir tentaculaire, et continue jusqu'à l'heure actuelle à produire des effets considérables. À la fin des années 2010, son poids était estimé à 50 % du PIB, près de 90 milliards¹ USD (Medjoub, 2018). Elle contrôle plus de 40 % de la masse monétaire (Mebtoul, 2019). Dès lors, il apparaît que malgré les instruments juridiques mis en place, la contrefaçon, la contrebande et les marchés informels persistent en Algérie. Selon Roslshausen (2017), la contrefaçon a fait perdre à l'économie nationale 236 millions d'euros, 7 000 emplois et 165 millions d'euros de recettes fiscales. Un tiers des produits vendus en Algérie – sur des marchés formels ou des marchés parallèles – seraient contrefaits, avec une prépondérance de produits alimentaires, de pièces détachées automobiles, de produits cosmétiques, de cigarettes, de vêtements ou chaussures et des articles ménagers. Il s'avère que la majorité des produits contrefaits et saisis par les douanes, proviennent de la Chine qui reste toujours en tête des pays pourvoyeurs de l'Algérie en produits contrefaits.

D'ailleurs, l'Algérie a figuré, pendant trois années consécutives, sur la liste de surveillance des rapports spéciaux 301 du *United States Trade Representative* (USTR) des années 2022, 2023 et 2024 pour, entre autres raisons, des efforts inefficaces de lutte contre la contrefaçon de marques et le piratage du droit d'auteur. Les rapports de 2023 et 2024 insistent sur le fait que l'Algérie doit intensifier ses efforts de lutte contre la contrefaçon de marques et le piratage de droits d'auteur, notamment le piratage en ligne et sur l'*Internet Protocol Television*. L'Algérie doit également prévoir des recours judiciaires adéquats en cas de violation de brevets et prévoir des procédures d'opposition administrative, ainsi qu'une réduction des formalités, dans son système de marques (USTR, 2023, p. 66 ; USTR, 2024, p. 63).

4.5. TRANSFERTS DE FONDS ET RÉGIME DE CHANGE

Le Bureau des affaires d'investissement du Département d'État américain (équivalent du Ministère des affaires étrangères), dans son analyse de 2022 du climat des affaires en Algérie² (BEBA, 2022) rappelle qu'en théorie, les investisseurs étrangers en Algérie font face à peu de restrictions légales lorsqu'il s'agit de convertir, transférer ou rapatrier des fonds. Les fonds expatriés peuvent être convertis dans n'importe quelle devise mondiale. Cependant, en pratique, il existe des contraintes significatives qui compliquent ces opérations. Plus précisément, les fonds ne peuvent pas être envoyés à l'étranger pour payer des redevances ou des services fournis par des entreprises étrangères. Ainsi, bien que les lois ne restreignent pas directement la gestion des fonds, les procédures administratives sont particulièrement complexes et lourdes. Le processus implique environ 30 étapes distinctes, allant de la préparation de documents à l'obtention de diverses autorisations. Cette bureaucratie importante engendre des retards considérables et des coûts supplémentaires, rendant le processus de conversion, de transfert et de rapatriement des fonds particulièrement ardu pour les investisseurs étrangers. Une erreur dans la procédure à n'importe quelle étape, peut ralentir ou arrêter complètement le processus. Les transferts devraient prendre environ un mois, mais prennent souvent trois à six mois ou plus.

Le Fonds Monétaire International (FMI) classe le régime de taux de change *de jure* de l'Algérie en « flottant dirigé » et le régime de change *de facto* en

¹ Le BEBA (2022) estime que le secteur informel représente jusqu'à 50 % de l'économie algérienne hors hydrocarbures.

² <https://www.state.gov/reports/2022-investment-climate-statements/algeria/> consulté le 05/06/2024.

« stabilisé » (FMI, 2024, p.19), la banque centrale rattachant la valeur du dinar algérien à un « panier » composé de 64 % de la valeur du dollar américain et de 36 % de la valeur de l'euro. La valeur de la monnaie n'est contrôlée par aucun mécanisme de marché et est fixée uniquement par la banque centrale. Bien que ce régime de change soit conçu pour réduire la volatilité, les interventions de la banque centrale peuvent parfois ne pas suffire à stabiliser complètement le taux de change, entraînant des fluctuations inattendues.

Les entreprises peuvent rencontrer des difficultés pour planifier et budgéter en raison de l'incertitude concernant les taux de change futurs. Pour maintenir la stabilité du taux de change, la banque centrale doit souvent utiliser ses réserves de change pour acheter ou vendre des devises. Cela peut épuiser rapidement les réserves disponibles. De plus, les interventions fréquentes peuvent créer des distorsions sur le marché des changes, affectant les mécanismes naturels d'offre et de demande.

À ce titre, le BEBA (2022), explique en retraçant l'évolution du taux de change en Algérie entre 2014 et 2022, comment les interventions de la banque centrale peuvent créer une instabilité et des distorsions. En réalité, quand les revenus des hydrocarbures libellés en dollars américains ont chuté à partir de la mi-2014, la Banque d'Algérie a autorisé une lente dépréciation du dinar par rapport au dollar sur 24 mois, aboutissant à une baisse d'environ 30 % de sa valeur avant de se stabiliser autour de 110 dinars algériens pour un dollar américain fin 2016. Entre le début de 2020 et la fin de 2021, la banque centrale a déprécié le taux officiel du dinar algérien de 14 %, et la loi de finances 2022 avait prévu une dévaluation supplémentaire de 7 %. Malgré la dévaluation du taux officiel, l'écart entre le dollar et le dinar sur le marché noir des changes s'est progressivement élargi, passant de moins de 30 % à près de 40 % entre 2020 et 2022. En plus, les lois de finances successives de 2021 et 2022 comprenaient des dispositions visant à freiner l'activité d'importation, y compris l'obligation pour les importateurs de la plupart des produits d'effectuer le paiement 30 jours après la date d'expédition des marchandises, à l'exception des produits stratégiques, des denrées alimentaires ou d'autres articles à « caractère d'urgence ». Étant donné que les importateurs sont tenus de demander des autorisations d'importation bien avant l'expédition des marchandises, la nouvelle mesure a exposé les importateurs à une grande incertitude en matière de taux de change.

La JICA (2018) critique le changement des règlements relatifs au transfert des devises étrangères et mentionne une application arbitraire. En particulier, elle critique l'opacité des critères d'autorisation et des modalités de la Banque d'Algérie portant sur le transfert de devises étrangères vers l'étranger. Elle souligne de surcroît la difficulté pour les individus et les entreprises d'obtenir l'autorisation de transférer des devises à l'étranger. Cette difficulté est exacerbée par les contraintes liées à la conversion du dinar algérien en devises étrangères, ce qui complique davantage les transferts.

Dans une telle configuration, les entreprises étrangères peuvent être dissuadées de lancer des activités économiques en Algérie, à cause du manque de prévisibilité et de transparence concernant la gestion du taux de change et les politiques de la banque centrale.

4.6. LE FLÉAU ENDÉMIQUE DE LA CORRUPTION

En Algérie, la corruption représente un sérieux problème pour les investisseurs étrangers. Ce phénomène est principalement dû aux obstacles bureaucratiques et au manque de transparence dans la conclusion des contrats publics. À ce titre, Bacha (2018) souligne que

les bas salaires distribués aux fonctionnaires les incitent à recourir à la corruption pour constituer une autre source de revenus.

La loi anti-corruption actuelle¹ date de 2006. En 2013, le gouvernement algérien a créé l'Office central de répression de la corruption (OCRC)² pour enquêter et poursuivre en justice toute forme de corruption en Algérie. Le nombre de cas faisant actuellement l'objet d'une enquête par l'OCRC n'est pas disponible. En 2010, le gouvernement a créé l'Organisation Nationale de Prévention et de Lutte contre la Corruption (ONPLC) comme stipulé dans la loi anti-corruption de 2006. Le président et les membres de cette commission sont nommés par décret présidentiel. La commission étudie les avoirs financiers des hauts fonctionnaires, mais pas de leurs proches et réalise des études. Depuis 2013, la cellule de renseignement financier a été renforcée par de nouvelles réglementations qui lui ont donné plus de pouvoir pour lutter contre les transactions monétaires illégales et le financement du terrorisme. En 2016, le gouvernement a mis à jour sa législation contre le blanchiment d'argent et le financement du terrorisme, afin de renforcer l'autorité de l'unité de renseignement financier pour surveiller les transactions financières suspectes et renvoyer les cas de violations de la loi aux magistrats du parquet. De plus, l'Algérie a signé la Convention des Nations Unies contre la corruption en 2003.

La nouvelle constitution algérienne, approuvée en décembre 2020, comprend des dispositions qui renforcent le rôle et la capacité des organes de lutte contre la corruption, notamment à travers la création de la haute instance de transparence, de lutte et de prévention de la corruption, en vertu de l'amendement constitutionnel de 2020. Cet organe est chargé d'élaborer et de permettre la mise en œuvre d'une stratégie nationale de transparence, de prévention et de lutte contre la corruption.

Le gouvernement algérien n'exige pas des entreprises privées qu'elles établissent des codes de conduite internes interdisant la corruption d'agents publics. L'utilisation de contrôles internes contre la corruption d'agents publics varie d'une entreprise à l'autre, certaines respectant ces normes et d'autres, offrant des « pots-de-vin » (BEBA, 2022). L'Algérie ne participe pas aux initiatives régionales ou internationales de lutte contre la corruption. Les opérateurs économiques internationaux et algériens considèrent que la corruption constitue une barrière aux IDE. Ils indiquent que les entreprises étrangères avec des normes de conformité strictes, ne peuvent pas concurrencer efficacement les entreprises qui peuvent offrir des incitations spéciales à ceux qui décident de l'attribution des contrats (BEBA, 2022).

Les opérateurs économiques ont également indiqué que des procédures bureaucratiques complexes sont parfois manipulées par des acteurs politiques, pour s'assurer que les avantages économiques reviennent aux individus favorisés de manière non transparente. Les efforts de lutte contre la corruption se sont, jusqu'à présent, davantage concentrés sur la poursuite d'actes de corruption commis par le passé, que sur des réformes institutionnelles visant à réduire les incitations et les opportunités de corruption. Fin 2019, le gouvernement a adopté une législation permettant à la police de lancer des enquêtes anti-corruption sans avoir reçu au préalable une plainte officielle contre l'entité en question. Les partisans ont fait valoir que la mesure était nécessaire compte tenu de la faible protection des dénonciateurs en Algérie. La loi n° 19-10 du 11 décembre 2019, modifiant l'ordonnance n° 66-155 du 8 juin 1966 portant

¹ La loi n°06 – 01 du 20 février 2006 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption.

² L'Office Central de la Répression de la Corruption (OCRC) a été créé par l'article 24 Bis de la loi n° 06-01 du 20 Février 2006, relative à la prévention et à la lutte contre la corruption.

Code de procédure pénale, s'inscrit dans ce cadre et a élargi les autorités habilitées à exercer les fonctions de police judiciaire pour faciliter la lutte contre la corruption à tous les niveaux. Cette loi a abrogé l'exigence de la plainte préalable des organes sociaux de l'entreprise, pour engager l'action publique contre les dirigeants des EPE¹, entièrement ou partiellement détenues par l'État, afin de renforcer la protection des fonds publics et la lutte contre la criminalité financière, tout en maintenant la protection légale des dirigeants de ces entreprises conformément à cette loi.

Par ailleurs, le BEBA (2022) remarque que certains opérateurs signalent que la crainte d'être accusés de corruption, a rendu certains responsables moins disposés à prendre des décisions, retardant certaines approbations d'investissement.

Néanmoins, les mesures prises n'ont pas encore eu l'effet escompté sur le climat des affaires et la perception qu'en ont les opérateurs étrangers. L'Algérie figure à la 104^{ème} place sur 180 pays à l'indice de perception de la corruption de *Transparency International* (2024), qui indique les niveaux perçus de corruption du secteur public dans 180 pays et territoires à travers le monde. Selon le même indice, le Maroc et la Tunisie occupent respectivement les 97^{ème} et 92^{ème} places. L'Algérie est également classée 84^{ème} sur 142 dans l'Indice de l'État de Droit (*World Justice Project*, 2023).

4.7. AUTRES CONSIDÉRATIONS RELATIVES AU CLIMAT DES AFFAIRES

Le dernier rapport du *Doing Business*², paru en 2020 et rédigé par la World Bank, classe l'économie algérienne au 157^{ème} rang sur 190 économies. Avec un score total en dessous de la moyenne de 48,6 sur 100. Le rapport s'intéresse aux principaux paramètres qui peuvent influencer sur la décision d'un investisseur étranger d'opter pour l'Algérie ou pas. La facilité de créer une entreprise, l'obtention de permis de construire, le raccordement à l'électricité, l'accès au crédit, la protection des investisseurs minoritaires, la pression fiscale, le commerce transfrontalier, l'exécution des contrats et la gestion des faillites sont les rubriques qui ont permis l'établissement de ce classement.

Bien que des réserves aient été émises, quant à des irrégularités en internes dans l'élaboration du rapport et sa méthodologie pour les années 2018 et 2020 (Machen *et al.*, 2021), il reste une source précieuse d'informations pour notre étude, d'autant plus que les faiblesses du climat des affaires algérien soulignées dans le rapport *Doing Business* 2020, se recoupent avec celles exprimées dans les analyses du BEBA (2022), de l'Agence Japonaise de Coopération Internationale [JICA] (2018) ou encore du Département Fédéral des Affaires Étrangères suisse [DFAE] (2020 et 2021). En outre, le rapport *Doing Business* de 2019 qui ne

¹ Nous signalons que de nombreuses personnalités économiques et politiques de premier plan ont été emprisonnées en 2019 et 2020 dans le cadre d'une campagne anti-corruption. Certains opérateurs signalent que la peur d'être accusés de corruption a rendu certains responsables moins disposés à prendre des décisions, retardant certaines approbations d'investissement. Les affaires de corruption qui ont abouti à un procès concernent en grande partie les investissements de l'État dans les secteurs de l'automobile, des télécommunications, des travaux publics et des hydrocarbures, bien que d'autres affaires fassent l'objet d'enquêtes.

² Après que des irrégularités dans les données des rapports *Doing Business* 2018 et 2020 aient été signalées en interne en juin 2020, la direction de la Banque Mondiale a suspendu la parution de rapport *Doing Business* et a lancé une série de revues et d'audits du rapport et de sa méthodologie voir l'annonce sur World Bank Group (a): <https://www.worldbank.org/en/news/statement/2021/09/16/world-bank-group-to-discontinue-doing-business-report> Consulté le 14/08/2024.

Les pays mentionnés par le rapport sont notamment : l'Arabie Saoudite, les Émirats Arabes Unis, la Chine et l'Azerbaïdjan (Machen *et al.*, 2021).

CHAPITRE 5 – ÉVOLUTION ET OBSTACLES À LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE: ENJEUX ET PERSPECTIVES

contient, *a priori*, pas d'irrégularités, arrive à des résultats quasiment semblables à ceux de 2020, y compris pour le classement général de l'Algérie à la 157^{ème} place qui est resté inchangé. Nous reproduisons dans le Tableau 5.13 le classement obtenu et le score global pour chacun de ces paramètres pour l'Algérie, ainsi que pour des pays géographiquement proches et comparables, à savoir le Maroc, la Tunisie et l'Égypte.

Tableau 5.13. Classement et scores de l'économie algérienne au rapport du *Doing Business* 2020 comparés à ceux du Maroc, de la Tunisie et de l'Égypte

Les paramètres	Algérie 2019 et 2020				Maroc 2020		Tunisie 2020		Égypte 2020	
	Score sur 100		Classement sur 190		Score Sur 100	Classement sur 190	Score Sur 100	Classement sur 190	Score Sur 100	Classement sur 190
	2019	2020	2019	2020						
Facilité de créer une entreprise	78,7	78	150	152	93	43	94,6	19	87,8	90
Obtention de permis de construire	63,28	65,3	129	121	83,2	16	77,4	32	71,2	74
Raccordement à l'électricité	69,58	72,1	106	102	87,3	34	82,3	63	77,9	77
Enregistrement des propriétés	44,26	44,3	165	165	65,8	81	63,7	94	55	130
Accès au crédit	10	10	178	181	45	119	50	104	65	67
Protection des investisseurs minoritaires	35	20	168	179	70	37	62	61	64	57
Paiement des taxes	53,91	53,9	156	158	87,2	24	69,4	108	55,1	156
Commerce transfrontalier	38,43	38,4	173	172	85,6	58	74,6	90	42,2	171
Exécution des contrats	54,78	54,8	112	113	63,7	60	58,4	88	40	166
Gestion des faillites	49,24	49,2	76	81	52,9	73	54,2	69	42,2	104
Général	49,65	48,6	157	157	73,4	53	68,7	78	60,1	114

Source: Nous l'avons établi d'après World Bank (2020b, 2020c, 2020d, 2020e) et World Bank (2018) pour le *Doing Business* de l'année 2019 de l'Algérie.

Après observation des résultats obtenus par l'Algérie, nous constatons qu'elle est moins attractive et loin dernière les pays de sa région. Sur 190 économies, le Maroc est 53^{ème}, la Tunisie 78^{ème} et l'Égypte 114^{ème}. Le meilleur classement de l'économie algérienne est obtenu dans la gestion des faillites, où elle est 81^{ème} sur 190 pays. Alors que les plus mauvais résultats sont obtenus dans l'accès au crédit, la protection des investisseurs minoritaires, le commerce frontalier, l'enregistrement des propriétés, le paiement des taxes et la facilité de créer une entreprise. Ce sont des critères importants pour les partenaires, les donneurs d'ordres et les investisseurs qui voudraient conduire leurs activités en Algérie.

Sans faire une revue exhaustive et détaillée de tous les indexes élaborés par la banque mondiale, nous nous intéressons aux plus significatifs d'entre eux, afin de comprendre quels sont les éléments qui nuisent le plus à l'attractivité de l'Algérie, aussi bien par rapport à son

CHAPITRE 5 – ÉVOLUTION ET OBSTACLES À LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE: ENJEUX ET PERSPECTIVES

espace géographique proche (MENA), que comparativement aux pays à revenus plus élevés (OCDE).

Concernant l'accès au crédit, sur une échelle de 1 à 12, l'Algérie n'obtient que 2 en matière de droits légaux, la moyenne de la région MENA est de 3,1 et celle de l'OCDE 6,1. L'Algérie obtient 0 sur 8 pour la profondeur de l'information relative au crédit. Les moyennes pour la région MENA et l'OCDE sont respectivement de 5,3 et 6,8. Pour ce qui est du pourcentage de couverture en termes de bureaux de crédit ramené à la population adulte, l'Algérie obtient 0 % pour cet indicateur là où les pays de la région MENA réalisent 16,3 % et où l'OCDE obtient 66,7 %. Ces faibles résultats s'expliquent, entre autres, par le fait que les banques et les institutions financières n'ont pas la possibilité d'accéder aux informations de crédit des emprunteurs en ligne, les données sur les individus et les entreprises ne sont pas distribuées et les créanciers garantis¹ ne sont pas payés en premier si le débiteur fait défaut (ce sont les créances fiscales et les créances des salariés qui sont prioritaires en Algérie).

La protection des investisseurs minoritaires est le deuxième paramètre où l'Algérie est la moins bien classée. Pour l'indice de responsabilité des administrateurs², sur une échelle de 0 à 10, l'Algérie obtient 1, les moyennes du MENA et de l'OCDE sont respectivement de 4,8 et 5,3. Pour ce qui est de l'étendue des droits des actionnaires, l'Algérie a également 0 sur une échelle de 0 à 6, là où le MENA fait 3,2 et l'OCDE 4,7. Enfin pour la transparence des sociétés, mesurée par une échelle de 0 à 7, l'Algérie obtient aussi le score de 0 alors que les pays du MENA totalisent 3,5 et les pays de l'OCDE 5,7.

Le troisième paramètre pour lequel l'Algérie doit consentir de grands efforts est le commerce frontalier. Pour la conformité aux formalités douanières à l'export il faut compter 80 heures en Algérie, 52,5 heures pour le groupe MENA et 12,7 heures pour les pays de l'OCDE. En termes de coût à l'export³, il s'élève à 593 USD en Algérie, 441,8 USD pour la région MENA et seulement 136,8 USD pour la moyenne de l'OCDE. L'Algérie ne fait pas mieux pour la conformité aux formalités douanières à l'import, en termes de temps il faut compter 210 heures pour l'Algérie contre 94,2 et 8,5 heures respectivement pour le MENA et l'OCDE. Quant au coût pour la conformité documentaire à l'import, il est de 400 USD en Algérie, de 262,6 USD pour la région MENA et de 23,5 USD en moyenne pour les pays de l'OCDE. Certains rapports déplorent de surcroît l'inadéquation de l'environnement des installations portuaires et des capacités de traitement des marchandises en douane (JICA, 2018).

Pour le paramètre relatif à l'enregistrement des propriétés, le nombre de procédures est de 10 en Algérie, pour la région MENA, la moyenne est de 5,4 et pour l'OCDE 4,7. Le nombre de jours pour effectuer l'opération est de 55 en Algérie, 26,6 pour la région MENA et de 23,6 jours pour l'OCDE. La qualité de l'administration foncière est également mesurée avec une échelle de 1 à 30. L'Algérie obtient 7,5 pour cet indice, la région MENA 14,6 et les pays de l'OCDE 23,2. Même le coût d'enregistrement est plus cher en Algérie, il est calculé en pourcentage de la valeur de la propriété : Algérie (7,1%), MENA (5,6%) et OCDE (4,2%). Le

¹ Par exemple, si une entreprise a contracté un prêt en utilisant ses équipements comme garantie, le prêteur qui a accordé ce prêt est considéré comme un créancier garanti. En cas de défaut de paiement, ce prêteur peut saisir les équipements garantis pour récupérer sa créance avant que d'autres créanciers, non garantis, ne soient remboursés.

² Qui mesure la rigueur et la clarté des règles qui régissent les responsabilités des administrateurs en matière de bonne gestion et de protection des intérêts des créanciers et des parties prenantes.

³ Ces coûts comprennent les procédures documentaires, les formalités douanières et la manutention (hors transport international), par envoi standard (souvent un conteneur de marchandises de 20 pieds).

rapport du BEBA (2022) confirme ses tendances et soutient que les intérêts garantis sur la propriété sont généralement reconnus et exécutoires, mais les procédures judiciaires peuvent être longues et les résultats imprévisibles. Toutes les propriétés qui ne sont pas clairement attribuées à des propriétaires privés, restent sous la propriété du gouvernement. En conséquence, le gouvernement contrôle la plupart des biens immobiliers en Algérie et les cas de titres de propriété peu clairs entraînent des revendications de propriété contradictoires, ce qui a rendu difficile l'achat et le financement de biens immobiliers. Plusieurs entreprises ont signalé des difficultés importantes à obtenir du foncier pour développer de nouvelles activités industrielles. L'État privilégie la location pour des durées de 33 ans (concession), renouvelables deux fois, plutôt que de vendre purement et simplement. Les procédures et les critères d'attribution des contrats fonciers manquent de transparence.

S'agissant du paiement des taxes, le nombre de paiements et les heures qui doivent y être consacrées par an, sont plus élevés en Algérie comparativement au MENA et aux pays de l'OCDE. Le *Doing Business* 2020 indique que le nombre de paiement est de 27 par an en Algérie, de 16,5 et 10,3 en moyenne, respectivement pour le MENA et l'OCDE. En ce qui concerne le nombre moyen d'heures qu'un opérateur économiques consacre au paiement des taxes, il est de 265 heures pour l'Algérie, 202,6 heures pour le MENA et 158,8 heures pour les pays de l'OCDE. Pour ce qui est de la proportion du profit consacrée aux taxes, elle est la plus élevée en Algérie puisqu'elle est en moyenne de 66,1 %, tandis qu'elle ne représente que 32,5 % et 39,9 % du profit, respectivement pour la région MENA et les pays de l'OCDE. La JICA (2018) insiste sur l'opacité, la complexité, le manque de fiabilité, et le manque d'unité de l'interprétation du régime fiscal dans son ensemble. Les critères d'évaluation des coûts sont très fréquemment laissés à l'interprétation (ou à l'application individuelle) et les procédures, dont celles de remboursement de la TVA, prennent beaucoup de temps et l'incertitude liée aux affaires est élevée.

Pour finir, la création d'une entreprise, nécessite un nombre moyen de 12 étapes à suivre en Algérie, lorsqu'il n'est que de 6,5 dans la région MENA et de 4,9 au sein de l'OCDE. Le nombre de jours nécessaires est de 18 en Algérie, 20 pour la région MENA et 9,2 jours pour les pays de l'OCDE.

CONCLUSION

L'analyse de l'évolution de la S-T en Algérie révèle une trajectoire complexe, marquée par plusieurs entraves persistantes. Après une première expérience dans le domaine de la construction et du montage de véhicules, dès les premières années de l'indépendance, la S-T a peiné à s'implanter de manière significative depuis le milieu des années 1980, en raison d'un manque de soutien politique efficace et d'un système économique peu propice à l'émergence de PME sous-traitantes dynamiques. Les efforts pour stimuler la S-T, notamment à travers la politique de montage de véhicules des années 2010, ont échoué à atteindre les objectifs de substitution des importations et de développement industriel local.

Les textes juridiques qui encadrent la S-T en Algérie, bien qu'abondants, n'ont pas encore réussi à instaurer un environnement qui favorise la croissance durable de la S-T. Leur complexité et leur évolution ont souvent été insuffisantes pour répondre aux besoins spécifiques du secteur. Ils n'ont toujours pas permis de surmonter les obstacles tels que le manque de bases de données fiables, les difficultés d'accès au marché et le déficit en donneurs d'ordres.

Dans ce chapitre, l'expérience de l'industrie automobile nous a servi de laboratoire pour tester les pratiques de S-T en Algérie. Les résultats ont montré un écart notable entre les ambitions et la réalité. Les importations de demi-produits, même si sujettes à des fluctuations économiques, ont maintenu une proportion stable dans le total des importations, témoignant d'une dépendance aux composants semi-finis étrangers, plutôt qu'une croissance de la production locale.

En réalité, l'Algérie compte au maximum 1000 sous-traitants industriels, pour un total de PME qui avoisine 1,3 million. Ce nombre est dérisoire par rapport aux besoins du marché chiffrés en milliards de dollars américains. Il est un puissant indicateur qui met en lumière les faiblesses structurelles du secteur. La PME de S-T typique est de fait une petite, voire une TPE. Ses principaux points faibles sont un déficit en management, dans la formation et la qualification du personnel, un manque de moyens humains et matériels relatifs aux méthodes de production et au contrôle de qualité. Les PME locales rencontrent des difficultés supplémentaires pour obtenir les certifications nécessaires, un prérequis décisif pour la S-T industrielle, et cette contrainte limite leur capacité à participer pleinement aux contrats de S-T.

Par ailleurs, le manque d'entreprises donneuses d'ordres, combiné à la faible attractivité de l'Algérie pour les IDE, explique en grande partie les freins au développement de la S-T. En effet, tant que l'Algérie ne sera pas perçue comme une économie attractive par les partenaires étrangers, il sera difficile de créer des relations industrielles qui engendreront des donneurs d'ordres et favoriseront un meilleur développement de la S-T. Les faiblesses structurelles à l'instar de la bureaucratie, la taille de l'économie informelle, la corruption et l'insécurité juridique, continuent de freiner les opportunités de S-T dans le pays.

Pour que la S-T puisse jouer un rôle de levier dans l'industrialisation et la diversification économique de l'Algérie, il est primordial de surmonter ces obstacles. Une approche plus intégrée, associée à un environnement économique attractif pour les investissements étrangers sont nécessaires. La transformation de l'industrie algérienne dans un sens qui permet d'assurer des taux d'intégration plus élevés et qui l'insère dans les chaînes de valeurs mondiales, exigera un engagement soutenu des autorités pour améliorer les capacités locales, faciliter l'obtention de certifications et encourager des partenariats équilibrés entre acteurs locaux et internationaux. Seule des réformes en profondeur des institutions et une amélioration du climat des affaires, permettront à la S-T de réaliser pleinement son potentiel, pour soutenir le développement industriel durable du pays.

CHAPITRE 6

LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE : ENQUÊTE AUPRÈS DES DONNEURS D'ORDRES ET DES SOUS-TRAITANTS

CHAPITRE 6

LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE : ENQUÊTE AUPRÈS DES DONNEURS D'ORDRES ET DES SOUS-TRAITANTS

Dans ce chapitre, nous présentons les résultats des deux enquêtes menées auprès des entreprises impliquées dans des partenariats de S-T industrielle en Algérie. L'objectif est d'analyser les perceptions, les pratiques et les difficultés rencontrées par les deux principaux acteurs de ces partenariats : les donneurs d'ordres et les sous-traitants. Notre démarche vise, en particulier, à identifier les obstacles structurels et conjoncturels freinant le développement de la S-T en Algérie, tout en explorant les opportunités susceptibles de favoriser son essor.

Il s'agit également de vérifier si des tendances générales se dégagent des pratiques des donneurs et des receveurs d'ordres, en déterminant les principales entraves à l'expansion de la S-T et les conditions propices à son développement, dans un contexte où l'Algérie cherche à diversifier ses sources de valeur ajoutée industrielle, en dehors des secteurs des hydrocarbures et du Bâtiment, Travaux Publics et Hydrauliques (BTPH).

Le chapitre contient trois sections. Dans la première section, nous détaillons la méthodologie adoptée pour mener l'enquête (choix de l'enquête par questionnaire, nature de l'approche, type d'échantillon, taux de réponse). Puis, nous analysons les résultats obtenus auprès des donneurs d'ordres et des sous-traitants dans les sections deux et trois respectivement.

1. APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Cette première section détaille les principaux aspects de la démarche suivie. Elle permet de justifier le choix du questionnaire comme principal outil d'investigation, d'expliquer sa structure, de clarifier les aspects relatifs à la population de l'enquête et d'analyser le taux de réponse obtenu.

1.1. LE CHOIX DE L'ENQUÊTE PAR QUESTIONNAIRE

Nous avons retenu l'enquête par questionnaire comme approche principale de collecte des données en raison de sa pertinence pour répondre aux objectifs de notre recherche, de ses avantages méthodologiques et de son adaptation au contexte algérien. Comme le soulignent Lamoureux *et al.* (1992), cette méthode descriptive permet de fournir un portrait détaillé d'un phénomène ou d'une situation à partir des réponses formulées par un échantillon représentatif.

Le choix du questionnaire est particulièrement pertinent, car il permet de recueillir des données auprès d'un grand nombre d'entreprises, donneurs d'ordres et sous-traitants, dans un délai relativement court. Grâce à la forme que nous lui avons donnée, il aborde plusieurs dimensions essentielles, telles que les pratiques d'externalisation, les obstacles rencontrés et

les impacts du climat des affaires. Ces informations sont essentielles pour répondre à notre problématique, qui vise à évaluer la place de la S-T industrielle en Algérie et les conditions nécessaires à son développement.

L'enquête par questionnaire présente plusieurs avantages. D'abord, elle garantit une standardisation des réponses, notamment grâce aux questions fermées qui permettent une analyse statistique des données et facilitent les comparaisons entre entreprises. Ensuite, la flexibilité offerte par le format en ligne que nous avons choisi (via Google Forms) a permis aux entreprises de répondre à leur convenance, augmentant ainsi les chances de participation. Par ailleurs, l'inclusion de questions ouvertes enrichit l'analyse qualitative en capturant les perceptions, expériences et suggestions des répondants. Cela permet non seulement de décrire les pratiques des répondants, mais aussi d'explorer des liens entre différentes variables, comme le soulignent Borg et Gall (1989).

Dans le contexte algérien, où les études de terrain peuvent être confrontées à des contraintes logistiques et organisationnelles, l'enquête par questionnaire s'impose comme une méthode pratique et efficace. La diffusion des questionnaires en deux langues, français et arabe, a permis de surmonter les barrières linguistiques et de toucher un large éventail d'entreprises réparties dans différentes régions du pays.

D'autres méthodes, comme les entretiens ou l'observation directe, auraient pu être envisagées, cependant elles présentent des limites. Les entretiens, bien qu'offrant une analyse plus détaillée, nécessitent davantage de ressources et de temps pour un nombre restreint d'entreprises, ce qui n'était pas compatible avec nos contraintes. Quant à l'observation directe, elle est inadaptée pour explorer des aspects tels que les perceptions des acteurs ou les obstacles structurels à la S-T, parce que ces éléments ne peuvent pas être observés directement.

En outre, nous rappelons que l'enquête peut être transversale ou longitudinale. Elle est dite transversale, ou en coupe instantanée, si l'information est recueillie une seule fois, à un moment déterminé. Elle est longitudinale si l'information est recueillie plusieurs fois, à des moments différents. Le recours aux enquêtes longitudinales est plus rare, car elles impliquent de suivre un échantillon sur une longue période, pour déterminer, entre autres, des évolutions chez les répondants (Gall *et al.*, 2007, p. 365). N'ayant questionné les répondants qu'une seule fois, nous précisons que notre enquête est transversale. Ce type d'enquête présente l'avantage de s'appliquer à trois usages identifiés par Lamoureux *et al.* (1992, pp. 179-180):

- La description des facteurs: comment l'échantillon se distribue par rapport aux choix possibles devant chaque question;
- Les comparaisons: faire ressortir les ressemblances et les différences entre les réponses, selon les caractéristiques des répondants;
- L'exploration de liens: l'enquête transversale permet d'explorer des liens entre deux ou plusieurs éléments.

En définitive, notre recours à l'enquête par questionnaire se justifie par sa capacité à répondre efficacement aux objectifs de la recherche. Il permet de collecter des données riches et variées, tout en s'adaptant aux spécificités du terrain algérien. Comme le font valoir Lamoureux *et al.* (1992), cette méthode descriptive est particulièrement adaptée pour explorer l'état actuel des comportements, des opinions et des attitudes. Malgré les limites qu'elle peut

présenter, elle constitue un outil essentiel pour analyser les dynamiques de la S-T industrielle et proposer des recommandations adaptées au contexte national.

1.2. STRUCTURES DES DEUX QUESTIONNAIRES ET TYPOLOGIE DES QUESTIONS

Dans cette sous-section, nous décrivons la structure générale des deux questionnaires, ainsi que les différentes formes de questions utilisées dans cette enquête et leur utilité.

1.2.1. Structures des deux questionnaires

Nous avons essayé d'atténuer le risque de biais lié à une mauvaise compréhension, en veillant à l'élaboration de questionnaires clairement structurés au sein de rubriques distinctes. Deux questionnaires ont été conçus pour refléter et convenir aux spécificités des deux catégories d'acteurs.

Le questionnaire destiné aux donneurs d'ordres fut partagé en 10 rubriques (de A à J) et comprend 30 questions principales et 5 questions secondaires qui permettent de préciser les réponses de certaines questions principales (voir Annexe A). Il explore des thématiques telles que les stratégies d'externalisation, les relations contractuelles, l'impact des réglementations, et les défis spécifiques au climat des affaires algérien.

Le questionnaire destiné aux sous-traitants compte également 10 rubriques (de A à J). Celles-ci se décomposent en 32 questions principales et 2 questions secondaires qui viennent apporter plus de précisions (voir Annexe B). Le questionnaire adressé aux sous-traitants examine des dimensions telles que la dépendance économique, les fluctuations du marché, les retards de paiement et les transferts technologiques. Le Tableau 6.1 ci-après, montre les 10 rubriques qui structurent les deux questionnaires.

Tableau 6.1. Les 10 rubriques structurant les deux questionnaires

	Rubriques du questionnaire adressé aux donneurs d'ordres	Rubriques du questionnaire adressé aux sous-traitants
A	Informations générales sur l'entreprise	Informations générales sur l'entreprise
B	Stratégie d'externalisation	Dépendance économique
C	Compétences et capacités	Fluctuations du marché
D	Adaptabilité vs. Efficacité	Retards de paiement
E	Coûts et contrôle	Conditions de travail et formation
F	Implications à long terme	Transfert de technologie
G	Défis et obstacles relatifs au climat des affaires	Défis et obstacles relatifs au climat des affaires
H	Nouvelle loi relative à l'investissement, partenariat public-privé et marchés publics	Nouvelle loi relative à l'investissement, partenariat public-privé et marchés publics
I	Localisation et sous-traitance	Localisation et sous-traitance
J	Vos suggestions sont précieuses	Vos suggestions sont précieuses

Source: Établi par nos soins.

Les deux questionnaires ont été conçus et diffusés aux entreprises via Google Forms. Nous leur avons assuré que leurs réponses resteraient anonymes et qu'elles ne seraient utilisées que dans un cadre académique. Pour garantir une accessibilité optimale, nous avons rédigés les formulaires en Arabe et en Français. Les entreprises ont été contactées par e-mail et avaient le choix de répondre dans la langue qui leur convient le plus. Nous les avons relancés sept fois, entre le 28 septembre 2024 et le 05 février 2025.

1.2.2. Une combinaison de questions ouvertes et fermées

Un questionnaire qui veut appréhender des perceptions, des comportements ou des attitudes peut être composé de questions ouvertes, de questions fermées ou d'une combinaison des deux. En nous appuyant sur Henerson *et al.* (1987) et Lamoureux *et al.* (1992), nous développons dans ce qui suit une présentation argumentée des différents types de questions que nous avons utilisées dans nos deux questionnaires.

Les questions ouvertes permettent aux répondants d'exprimer librement leurs perceptions, leurs expériences et leurs suggestions, ce qui favorise une exploration approfondie des problématiques étudiées. Elles sont particulièrement utiles pour recueillir des idées auxquelles le chercheur n'aurait pas pensé. De même, elles ne limitent pas l'étendue des réponses et offrent un aperçu nuancé des opinions des répondants. Toutefois, leur principal inconvénient réside dans le travail d'analyse qu'elles nécessitent, car les réponses doivent être codées et interprétées (Lamoureux *et al.*, 1992, p. 178). Dans notre enquête, les questions ouvertes ont principalement été intégrées, pour permettre aux entreprises d'exprimer librement les obstacles propres à la S-T industrielle en Algérie qu'elles rencontrent, ainsi que pour recueillir leurs propositions d'amélioration. Ces réponses apportent une richesse qualitative indispensable pour compléter les données issues des questions fermées.

Les questions fermées, quant à elles, sont essentielles pour assurer une analyse quantitative rigoureuse. Elles permettent une standardisation des réponses, facilitant ainsi le traitement statistique et la comparaison entre les entreprises interrogées. Elles sont également nécessaires quand le nombre de répondants dépasse une trentaine, afin de garantir une analyse efficace des résultats (Henerson *et al.*, 1987, p.61). Nos deux questionnaires intègrent plusieurs types de questions fermées, chacun d'eux ayant été sélectionné en fonction des objectifs de la recherche :

a. La liste de pointage (Checklist)

Ce type de question vise à vérifier la présence ou l'absence d'un phénomène en laissant la possibilité aux répondants de cocher plusieurs options. Son principal avantage est de couvrir un large éventail de possibilités, tout en facilitant l'analyse statistique. Afin d'éviter que les répondants ne se retrouvent sans option pertinente, une case « autre » a été intégrée, leur permettant d'ajouter une réponse non prévue dans les choix proposés. Nous avons utilisé ce format pour identifier les principaux freins rencontrés par les entreprises en matière de S-T industrielle (par exemple: rigidité des réglementations, absence de normes de qualité, difficultés d'accès au financement, etc.).

b. La question dichotomique

Les questions dichotomiques, qui offrent deux alternatives opposées (oui/non, vrai/faux, favorable/défavorable), permettent de forcer un choix et d'obtenir une mesure binaire d'un comportement ou d'une attitude. Dans notre enquête, ce type de question a été employé, par

exemple, pour déterminer si les sous-traitants et les donneurs d'ordres sont localisés dans une même région.

c. La question à choix multiples

La question à choix multiples permet aux répondants de sélectionner une seule réponse parmi plusieurs options. Ce format est utile pour mesurer une préférence, une priorité ou un choix unique parmi différentes alternatives. Dans notre enquête, les questions à choix multiples ont été utilisées pour analyser par exemple, quelle est la principale motivation des donneurs d'ordres lorsqu'ils choisissent un sous-traitant (réduction des coûts, flexibilité, spécialisation, etc.).

d. L'échelle d'attitude

Une échelle d'attitude (ou de Likert) permet de mesurer l'intensité d'une perception ou d'un jugement. Les échelles de Likert, couramment utilisées en sciences sociales, sont particulièrement efficaces pour obtenir des nuances dans les réponses, plutôt qu'une simple opposition binaire. Nous avons eu recours à ce format, notamment pour évaluer l'importance que les entreprises accordent à la coopération entre les différentes fonctions internes (développement, conception, fabrication), ou encore pour mesurer leur perception du risque de dépendance envers un seul sous-traitant.

1.3. NATURE DE L'APPROCHE MÉTHODOLOGIQUE

Notre démarche dans ce chapitre est à la fois quantitative et qualitative. Elle est également inductive et déductive. Nous étayons cela dans les deux éléments de sous-sections qui suivent.

1.3.1. Approche combinée : qualitative et quantitative

Denscombe (2010, p. 137) soutient que le terme « méthodes mixtes » s'applique à la recherche qui combine des approches alternatives au sein d'un même projet de recherche. Il fait référence à une stratégie de recherche qui dépasse les limites des paradigmes conventionnels de la recherche. Dans sa forme la plus simple, une stratégie de méthodes mixtes est une stratégie qui utilise à la fois des méthodes qualitatives et quantitatives. C'est le cas de notre approche. Concrètement, elle est quantitative parce que les questionnaires comportent des questions fermées (QCM, échelles de Likert) permettant une analyse statistique des réponses. Par exemple pour identifier la répartition des entreprises selon leurs secteurs, tailles ou pratiques de S-T. Cela a facilité l'identification de tendances générales, comme les pratiques d'externalisation ou les perceptions des entreprises sur le climat des affaires. Ces données essentielles offrent une vue d'ensemble, nécessaire pour contextualiser les observations qualitatives.

Notre étude s'inscrit également dans une optique qualitative, du fait de la présence de questions ouvertes et de la possibilité pour les répondants de faire des commentaires qui permettent d'approfondir les perceptions, expériences et suggestions des acteurs de la S-T. Ces réponses qualitatives mettent en lumière des détails contextuels et nuancés qui ne peuvent être captés par des réponses standardisées.

De cette manière, les deux approches se complètent pour offrir une compréhension, à la fois, globale et spécifique des dynamiques étudiées. Le Tableau 6.2 ci-dessous, fournit à titre

démonstratif une classification de six questions prélevées des deux questionnaires, qui revêtent un caractère soit quantitatif, soit qualitatif.

Tableau 6.2. Classification illustrative de certaines questions de l'enquête

Les questions fermées (quantitatives) permettent de quantifier des phénomènes	Les questions ouvertes (qualitatives) permettent d'explorer
<ul style="list-style-type: none"> • Le pourcentage d'activités sous-traitées; • Le pourcentage de chiffre d'affaires réalisé par les activités de S-T; • La taille et la durée d'existence de l'entreprise. 	<ul style="list-style-type: none"> • Les perceptions subjectives des entreprises sur le climat des affaires; • Les suggestions pour améliorer les pratiques de S-T; • Les motivations et stratégies spécifiques à chaque entreprise.

Source: Établi par nos soins.

En combinant des approches qualitatives et quantitatives, nous avons essayé de faire une analyse approfondie et contextualisée de la S-T industrielle en Algérie. Notre objectif étant d'assurer un équilibre entre théorie et pratique, tout en intégrant la complexité des dynamiques locales et des réalités économiques et institutionnelles du pays. Les résultats obtenus sont nuancés, ils offrent des éclairages visant à renforcer le rôle de la S-T dans le développement économique national.

1.3.2. Approche inductive et déductive

Dans notre enquête, nous avons aussi privilégié une approche méthodologique combinant induction et déduction. Ces deux formes de raisonnement ne sont pas traitées comme des opposés irréconciliables, mais comme des processus complémentaires qui s'enrichissent mutuellement¹, en écho aux réflexions d'Angers (2015).

La démarche déductive s'appuie sur les concepts théoriques et empiriques développés dans les chapitres précédents, notamment sur les avantages, limites et enjeux de la S-T industrielle, ainsi que sur le rôle du climat des affaires en Algérie. Ces bases théoriques ont guidé la construction des questionnaires et orienté l'analyse des réponses. La déduction procède d'abord par des constructions théoriques, des propositions générales, qui sont ensuite confrontées à la réalité pour vérification. Dans notre travail, les concepts issus de la littérature relative à la S-T et des observations générales sur l'écosystème économique algérien, ont servi de fondement pour formuler des suppositions et concevoir des questions visant à vérifier ces suppositions à travers les réponses des entreprises interrogées.

En parallèle, l'approche inductive repose sur les données collectées directement auprès des entreprises répondantes. Ces données permettent d'identifier des dynamiques spécifiques

¹Claude Bernard [1813-1878], célèbre physiologiste du XIXe siècle, reconnaissait déjà la difficulté de séparer clairement induction et déduction. Il allait jusqu'à se demander si ces deux formes de raisonnement étaient véritablement distinctes. En effet, Bernard dans son ouvrage de 1865 *«Introduction à l'étude de la médecine expérimentale»*, réimprimé par Flammarion en 1984, explique que l'induction et la déduction s'entrelacent : lorsqu'on pense induire à partir de faits particuliers, des tentatives explicatives issues de raisonnements antérieurs peuvent intervenir ; de même, lorsque l'on croit déduire à partir de propositions générales, ces dernières peuvent être influencées par des observations faites sans que l'on s'en rende compte.

au contexte algérien, d'enrichir la compréhension des pratiques locales et de tirer des conclusions adaptées à la réalité observée. À cet effet, rappelons que l'induction consiste à partir d'observations particulières pour dégager des propositions générales. Ce raisonnement, fondé sur l'expérience, donne la primauté à l'observation et à la collecte de données comme point de départ de l'analyse. Ainsi, les réponses obtenues dans notre enquête, qu'elles soient quantitatives ou qualitatives, permettent de mieux cerner les perceptions des entreprises vis-à-vis des partenariats de S-T et d'identifier des enjeux spécifiques, tels que les freins institutionnels ou les défis liés au transfert technologique.

Le débat entre induction et déduction est complexe et parfois insoluble, puisque ces deux approches se chevauchent souvent en pratique (Bernard, 1984). Notre investigation auprès des entreprises ne fait pas exception, puisque l'induction et la déduction s'articulent de manière complémentaire selon les cheminements suivants :

- La déduction nous a permis d'utiliser les théories existantes comme cadre de référence pour structurer l'analyse et formuler des suppositions spécifiques;
- L'induction, quant à elle, a permis d'enrichir ces suppositions en intégrant des observations concrètes issues des réponses des entreprises, offrant ainsi une compréhension approfondie et adaptée au contexte algérien.

1.4. POPULATION, ÉCHANTILLON DE L'ENQUÊTE ET FAIBLE TAUX DE RÉPONSE

Nous abordons dans cette sous-section trois éléments essentiels à la compréhension de la méthodologie suivie. En premier lieu, une distinction claire entre la population totale et la population cible, en deuxième le lieu, la nature de l'échantillon final et en dernier lieu, une discussion sur le relatif faible taux de réponse obtenu.

1.4.1. Population totale et population cible

À priori, il aurait été possible de considérer que la population totale de l'étude regroupe l'ensemble des entreprises industrielles actives en Algérie. Néanmoins, une telle approche ne correspond pas aux spécificités de notre problématique. Comme expliqué dans notre cinquième chapitre, la S-T industrielle reste une pratique marginale dans le pays, ce qui justifie une focalisation sur les entreprises directement impliquées.

Pour cette raison, nous avons défini la population totale de l'étude comme étant constituée des sous-traitants industriels opérant en Algérie. Ce groupe restreint est particulièrement pertinent pour examiner les défis, obstacles et opportunités liés au développement de ce secteur. Selon les informations fournies par les instances officielles et les experts du secteur, les entreprises algériennes impliquées dans la S-T industrielle sont estimées à environ un millier, un chiffre reflétant leur faible diffusion dans le tissu industriel national. Plus explicitement, sur les 1 359 580 PME recensées en 2022, seules 115 921 opèrent dans l'industrie manufacturière, soit environ 8,5 % (Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, 2023, p.10). Parmi celles-ci, les entreprises impliquées dans des accords de S-T représentent moins¹ de 0,86 % (sachant que le millier d'entreprises sous-

¹À la fin de l'année 2022, la population globale de cette catégorie d'entreprises s'élève à 1 359 803 entités, avec un effectif global de 3 307 821 agents tous statuts confondus. Près de 99,9% de cet ensemble d'entités sont constituées d'entreprises privées et 56 % de personnes morales qui activent principalement dans les services et le

traitantes en Algérie ne sont pas toutes des PME). Cette proportion souligne clairement la marginalité de la S-T industrielle dans le paysage économique algérien, tout en mettant en lumière l'importance de cibler ce sous-ensemble spécifique.

Compte tenu des contraintes logistiques, matérielles et temporelles de cette étude, ainsi que des limitations inhérentes à la disponibilité des données en Algérie, il n'a pas été possible de recenser et d'avoir accès à l'ensemble des entreprises sous-traitantes dans le secteur de l'industrie. De plus, la distinction entre un accord de S-T et une simple opération d'achat n'est pas toujours aisée à déterminer, même dans des pays à longue tradition industrielle. Dans notre premier chapitre, nous avons d'ailleurs cité Kimura (2001) qui spécifie que les statistiques officielles japonaises, par exemple, ne définissent pas toujours explicitement la S-T, rendant un répertoriage complet et précis difficile, voire impossible. Cette réalité se transpose au contexte algérien, où l'absence de statistiques détaillées et la complexité de retracer l'ensemble des chaînes d'approvisionnement, limitent la possibilité d'avoir accès à toute la population, afin d'en tirer la population cible. Par conséquent, pour identifier la population cible, nous avons utilisé trois annuaires officiels, par souci de fiabilité et d'exhaustivité :

- Catalogue des sous-traitants nationaux : Filière véhicules. (ca. 2016), du Ministère de l'Industrie et des Mines¹, qui recense les entreprises activant dans des partenariats de S-T liés à l'industrie automobile;
- La liste Exhaustive des Entreprises Industrielles qui nous a été envoyée par la BASTP (2024, 17 septembre);
- Le catalogue des exposants de la 9^{ème} édition du salon international de la S-T Industrielle élaboré par Algest (2024).

Après avoir constaté la présence de doublons dans les trois annuaires utilisés, pour constituer la population cible, nous avons procédé à leur suppression, évitant que certains individus soient comptés plusieurs fois. Après une première tentative de contacter les enquêtés, nous avons supprimées 46 entreprises supplémentaires qui n'étaient pas joignables à cause d'une adresse électronique ou d'un domaine introuvables, ou qui ne pouvaient pas recevoir de messages. Cela a permis de ramener la population cible respectivement de 358 à 246, puis à 200 entreprises. Ces entreprises, bien que représentant près d'un cinquième seulement de la population totale, soit 20 %, sont celles dont l'implication dans la S-T est la plus avérée et que nous pouvions effectivement questionner. Ainsi, elles constituent une population cible pertinente pour explorer les dynamiques de la S-T industrielle en Algérie.

1.4.2. Nature de l'échantillon final

Les entreprises de notre population cible ont été sélectionnées sur la base de leur présence dans les annuaires officiels spécialisés. Leur inscription dans ces annuaires suit des critères spécifiques, tels que leur statut d'acteurs actifs dans la S-T industrielle ou leur volonté de figurer dans ces répertoires officiels. Par ailleurs, cette population cible, composée de 200 entreprises, forme également le cadre d'échantillonnage², parce qu'aucune autre sélection n'a été réalisée par nos soins à partir de ces listes. De surcroît, nous n'avons pas procédé à un

BTPH, alors que seulement 8,53% des PME sont à caractère industriel (Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique, 2023, p.4).

¹ Avant la scission du ministère et que les mines ne soient plus rattachées à l'industrie.

² Le cadre d'échantillonnage sert à opérationnaliser la population cible. Cependant, il est rare qu'il corresponde parfaitement à celle-ci. Ainsi, le cadre d'échantillonnage est souvent une approximation pratique de la population cible.

échantillonnage : l'ensemble des entreprises de la population cible a été contacté. De fait, les 36 entreprises¹ ayant répondu à notre enquête constituent l'échantillon final, obtenu directement à partir du cadre d'échantillonnage, sans appliquer de méthode d'échantillonnage statistique.

Baker (1994, p.149) explique que le cadre d'échantillonnage représente un effort pour répertorier les membres connus et observés de la population. Dans le cas des grandes populations, il est rare que le recensement soit exhaustif, car certains membres sont omis ou figurent par erreur. La qualité d'un échantillon est ainsi intrinsèquement liée à celle du cadre d'échantillonnage dont il est issu. Si le cadre d'échantillonnage ne reflète pas fidèlement la population totale, l'échantillon ne pourra être représentatif que de ce cadre et non de la population dans son ensemble. Dans notre cas, même si toutes les entreprises de la population cible furent contactées, le caractère incomplet des annuaires utilisés explique que le cadre d'échantillonnage ne soit pas complètement représentatif de la population totale. Plus explicitement, notre population cible ne constitue pas un cadre d'échantillonnage parfait, puisqu'elle ne regroupe pas l'ensemble des 1000 sous-traitants nationaux. Près de 800 entreprises n'avaient aucune chance de participer à notre enquête. À cet égard, Angers (2015, p.236) précise que lorsqu'il n'est pas possible de mesurer ou de déterminer à l'avance la probabilité qu'un élément soit choisi pour faire partie de l'échantillon, ou quand cette probabilité n'est pas uniforme entre les membres de la population (Galloway, 2005, p.859), l'échantillonnage qui en résulte est non probabiliste.

Étant donné la présélection, suivant des critères raisonnés des individus qui composent notre cadre d'échantillonnage, si nous avons procédé à un échantillonnage au sens strict, l'échantillon obtenu aurait été qualifié d'échantillon raisonné (*Purposive or Judgmental Sampling*). En réalité, dans notre approche, les 200 entreprises auxquelles nous avons adressé nos questionnaires, étaient déjà présélectionnées par les trois organismes mentionnés précédemment, selon des critères spécifiques, sans avoir forcément suivi une méthode statistique garantissant une représentativité de la population totale. Par définition, l'échantillon raisonné se fonde sur le choix des individus en fonction de critères jugés pertinents pour la recherche, sans qu'il soit nécessaire d'assurer une représentativité statistique de la population totale. Autrement dit, un échantillon raisonné est une forme d'échantillon non probabiliste, dans lequel les individus sont choisis selon des critères prédéfinis, en lien avec les objectifs de l'étude, en dépit de la représentativité statistique (Baker, 1994, p.163).

Or, contrairement à un échantillonnage raisonné où les individus sont directement choisis par le chercheur, l'ensemble des entreprises de la population cible (et donc du cadre d'échantillonnage) pouvait participer à notre enquête. Ce qui a finalement déterminé la composition de notre échantillon final, fut plutôt la volonté des entreprises contactées de répondre ou d'ignorer notre sollicitation. D'après Galloway (2005), cette situation correspond à un échantillon auto-sélectionné (*self-selected sample*). C'est un échantillon constitué de répondants qui se portent volontaires pour participer à une enquête, ou à une autre forme de recherche. Galloway (2005, p.863) rapporte également que les échantillons auto-sélectionnés, se rencontrent fréquemment dans les enquêtes en ligne, qui se basent sur des questionnaires envoyés par e-mails à des listes de diffusion, ou à des groupes de discussion appropriés. Cela correspond à la procédure que nous avons suivie, confirmant la nature auto-sélectionnée des 36 entreprises qui composent notre échantillon final.

¹ En réalité, nous avons obtenu 44 réponses exploitables de la part de ces 36 entreprises, voir l'élément 1.4.3 de cette sous-section pour plus de détails.

1.4.3. Taux de réponse relativement faible

Nos nombreuses relances, la garantie d'assurer l'anonymat des répondants et la commodité du mode de diffusion des questionnaires, qui permettait de répondre sans contraintes de temps ni d'espace¹, n'ont pas eu d'impact significatif sur l'augmentation du nombre de réponses. Sur les 200 entreprises réellement contactées, 28 sous-traitants et 16 donneurs d'ordres ont répondu. Ce qui porte le nombre total de réponses à 44, pour un taux de réponse brut de 22 %. Toutefois, 8 entreprises de l'échantillon final remplissent simultanément les fonctions de donneur d'ordres et de sous-traitant. En ne comptabilisant que les entreprises distinctes ayant participé, le nombre effectif de répondants s'élève à 36, ce qui correspond à un taux de réponse ajusté de 18 % par rapport à la population cible et de 3,6 % par rapport à la population totale.

Même si nos questionnaires comportent plus d'une trentaine de questions², les renseigner ne nécessite généralement pas plus de 10 à 15 minutes pour un répondant initié aux enjeux de la S-T. Or, il est raisonnable de considérer que les entreprises engagées dans ce type de partenariat, disposent des connaissances nécessaires pour répondre de manière efficace. D'autant plus que nous avons distribué les questionnaires en Arabe et en Français, tout en essayant de reformuler le jargon technique, privilégiant des termes plus accessibles (par exemple, nous avons remplacé « externaliser » par « confier à une autre entreprise »). Ainsi, ni la longueur du questionnaire, ni sa complexité ne devaient constituer un frein majeur à la participation.

En revanche, le faible taux de réponse dans notre enquête s'inscrit dans les tendances globales des enquêtes industrielles. Dans les faits, la participation à ce type d'enquête est souvent limitée par des contraintes organisationnelles et un manque d'intérêt des répondants, une réalité bien documentée dans la littérature.

Baruch et Holtom (2008), qui ont analysé 1607 études publiées en 2000 et 2005 dans 17 revues académiques, montrent un taux de réponse moyen de 52,7 % pour les enquêtes collectant des données auprès d'individus et de 35,7 % pour celles ciblant des organisations. Ces résultats, tirés d'une base couvrant plus de 100 000 organisations et 400 000 répondants individuels, mettent en évidence une variabilité importante des taux de réponse en fonction des populations étudiées, les enquêtes auprès des organisations enregistrant fréquemment des taux plus faibles. De plus, Frohlich (2002) indique qu'un gestionnaire sur trois refuse désormais de participer à une enquête³ et parmi les répondants qui acceptaient occasionnellement, 38 % refusaient de répondre à la fin des années 1990 (Beardon *et al.*, 1998). Ces constats confirment les défis croissants liés à la mobilisation des répondants.

¹ En pratique, les questionnaires en ligne n'obligent pas les répondants à répondre dans leur bureau, un jour ouvrable ou pendant les heures de travail. Contrairement à des questionnaires à renseigner en présentiel, qui auraient obligé les enquêtés à nous recevoir sur leur lieu de travail, dans des plages horaires bien déterminées.

² Notons, que des auteurs tels que Heberlein et Baumgartner (1978) font valoir que pour les questionnaires en format papier, la longueur du questionnaire importe peu. Dans leur analyse, il n'y avait aucune corrélation entre la longueur du questionnaire et le taux de réponse. Le questionnaire moyen dans leur échantillon de questionnaires non électroniques comportait 72 questions réparties sur sept pages et prenait environ une demi-heure à remplir (Heberlein & Baumgartner, 1978, p. 452), c'est la moitié en termes de nombre de questions et de temps comparé à nos questionnaires.

³ Frohlich (2002) met en évidence cette tendance en se basant sur la contribution de Peterson (1994).

Par ailleurs, malgré les innovations technologiques, comme les enquêtes en ligne ou sur dispositifs portables, les taux de réponse restent faibles. Rogelberg et Stanton (2007) soulignent que ces avancées n'ont pas permis de renverser la tendance observée depuis les années 1970, où le taux de réponse moyen dans les principales revues de recherche organisationnelle était de 64,4 %, avant de tomber à 50 % en 1995 (Baruch, 1999). La difficulté accrue à collecter des réponses, s'explique également par une réticence généralisée des gestionnaires et des contraintes internes aux organisations. Dans ce sens, Cooper et Payne (1988) affirment que les cadres, sous la pression de gérer une organisation, ont simplement moins de temps et d'énergie à consacrer à des comportements non rémunérés et de faible priorité comme la complétion de sondages. En outre, des politiques formelles sont parfois mises en place par les entreprises pour refuser les demandes d'enquêtes, limitant ainsi les demandes faites aux cadres et employés et préservant la confidentialité des informations. Falconer et Hodgett (1999) ont constaté que la contrainte organisationnelle ou le manque de volonté de libérer des données stratégiques était une raison de non-réponse aux enquêtes.

Dans notre enquête, le taux de réponse de 18 %, bien qu'inférieur à la moyenne de 35,7 % rapportée par Baruch et Holtom (2008, p.1139), pour les études organisationnelles, reste supérieure aux minima de 10 % observés dans certaines enquêtes industrielles. Les écarts-types élevés rapportés par Baruch et Holtom (2008, p.1149) respectivement de 19,6 % pour une moyenne de réponse de 36,2 % en 2000 et 18,2 % en 2005 pour une moyenne de réponse de 35 %, confirment par ailleurs la variabilité des taux de réponse dans ce domaine. À la lumière de ces observations, notre taux de réponse reflète les défis structurels et organisationnels propres aux enquêtes industrielles, sans compromettre la pertinence des résultats obtenus.

Ces études qui expliquent les faibles taux de réponses aux enquêtes organisationnelles concernent des pays industrialisés, notamment les États-Unis. Pour notre recherche qui porte majoritairement sur des entreprises algériennes, nous pourrions évoquer, aux côtés de ces tendances générales, d'autres causes qui expliqueraient la modeste participation des entreprises, telles que la méfiance, une préférence pour le « bouche-à-oreille » plutôt que le contact anonyme¹, ou encore une faible culture de la transparence en Algérie. Cette situation s'expliquerait, en partie, par une culture de fermeture sur l'expertise externe et les partenariats possibles, favorisée par une organisation d'entreprises à structure familiale, voire unipersonnelle (Code algérien de gouvernance d'entreprise, 2009, p. 21).

Enfin, il est erroné de rejeter les résultats d'une étude uniquement en raison d'un faible taux de réponse, *a fortiori* lorsqu'elle traite de sujets exploratoires ou peu étudiés. Rogelberg et Stanton (2007) rappellent que, dans ce contexte, un taux de réponse de 10 % peut fournir des résultats pertinents, tout comme un taux de 80 % n'est pas systématiquement garant de fiabilité. Cette réflexion invite à analyser le taux de réponse dans son contexte global plutôt que comme un facteur isolé (Stiles, 2001, p. 633).

À présent que le cadre méthodologique est établi, nous pouvons analyser les réponses des donneurs d'ordres et des sous-traitants.

¹ Bien que nous nous soyons présentés (informations personnelles, grades, laboratoires,...) dans les courriels qui renvoyaient à nos questionnaires en ligne, nous restions concrètement anonymes pour les récipiendaires de ces emails. Cela diverge avec une situation dans laquelle nous aurions été introduits par une connaissance des entreprises ciblées.

2. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES DONNEURS D'ORDRES

Avant de présenter les résultats de notre enquête auprès des donneurs d'ordres, nous tenons à préciser certains aspects méthodologiques essentiels à leur interprétation.

Tout d'abord, il est important de noter que 50 % des donneurs d'ordres interrogés occupent également une position de sous-traitants. L'analyse des réponses des huit entreprises qui cumulent ces deux rôles, révèle que leurs perceptions et visions ne sont pas systématiquement identiques. Cependant, en comparant leurs réponses avec celles de l'ensemble des 16 donneurs d'ordres interrogés – qu'ils soient exclusivement donneurs d'ordres ou également sous-traitants – nous constatons que, sur la trentaine de questions posées, les tendances globales des réponses restent largement similaires¹, avec quelques rares exceptions².

De surcroît, à la lecture des Tableaux 6.3 et 6.4 (voir les sous-sections 2.1 et 2.2) et en regroupant les réponses des 16 donneurs d'ordres selon les critères de la taille, du secteur juridique (public, privé ou mixte), du secteur industriel, ou de la localisation, il ressort que la segmentation ne permet pas de dégager des tendances significatives. Les variations observées dans les réponses sont hétérogènes et ne permettent pas de tirer des conclusions générales selon ces critères. Par exemple, dans le secteur Mécanique-Métallurgique, les grandes entreprises publiques situées dans différentes régions (Nord-Centre, Nord-Ouest, Hauts Plateaux) adoptent des stratégies de S-T très variées : certaines privilégient la S-T de spécialité, d'autres de capacité, avec des parts sous-traitées allant de moins de 10 % à 30 %. En outre, la perception de la dépendance vis-à-vis des sous-traitants varie entre *rarement*, *parfois* et *souvent*, sans lien apparent avec la région ou la taille de l'entreprise.

Dans le secteur Électricité - Électronique Électrique, les grandes entreprises comme les moyennes divergent aussi bien sur les parts sous-traitées que sur leurs objectifs stratégiques (*cœur de métier* ou *complémentarité*). Les entreprises privées et mixtes, bien que situées dans des contextes juridiques ou sectoriels similaires, affichent également des approches très différentes : certaines sous-traitent plus de 50 % de leurs activités, tandis que d'autres restent en dessous de 10 %.

Ces constats montrent que les décisions des entreprises en matière de S-T dépendent davantage de facteurs internes spécifiques à chaque organisation (stratégie interne, objectifs opérationnels, relations avec les partenaires, contraintes économiques), plutôt que de critères structurels classiques (secteur, taille, localisation). Ainsi, en l'absence de tendances marquées, il ne serait pas pertinent de poursuivre l'analyse en fonction de ces regroupements. Une segmentation excessive risquerait, en réalité, de créer des biais ou d'induire des interprétations artificielles. Par conséquent, pour le reste de cette étude, nous examinerons les réponses des 16 donneurs d'ordres de manière globale, sans chercher à établir des tendances par secteur, région ou taille. Cette approche vise à assurer une meilleure fluidité et cohérence dans la présentation et l'interprétation des résultats qui suivent. De plus, elle présente deux avantages majeurs:

¹ Les différences dans les pourcentages des alternatives choisies ne dépassent que rarement les $\pm 7\%$.

² L'un des écarts les plus marqués concerne l'identification des régions propices à la S-T en Algérie : alors que 50 % des donneurs d'ordres qui sont aussi sous-traitants ont pu identifier ces zones, cette proportion chute à 12,5 % (soit une seule entreprise sur huit) parmi celles qui sont exclusivement donneuses d'ordres.

- Elle permet de se concentrer sur les comportements communs et les écarts individuels, sans les restreindre par des regroupements non justifiés;
- Elle garantit une analyse plus fidèle à la réalité des réponses obtenues, en prenant en compte l'hétérogénéité des pratiques des donneurs d'ordres.

Notre dernière remarque porte sur la présentation des résultats. Étant donné le nombre relativement élevé de questions, nous avons opté pour une sélection des figures les plus pertinentes afin d'éviter de surcharger le chapitre. Les autres graphiques sont disponibles en Annexe C pour une consultation plus détaillée.

2.1. SECTEURS JURIDIQUE ET D'ACTIVITÉ, TAILLE ET ÂGE DES DONNEURS D'ORDRES

Dans ce qui suit, et afin de garantir la confidentialité et l'anonymat des entreprises répondantes, elles seront désignées par un numéro suivi de la lettre D pour les donneurs d'ordres. Lorsqu'une entreprise occupe à la fois la position de donneur d'ordres et de sous-traitant, un astérisque (*) sera ajouté après la lettre D. Le Tableau 6.3 récapitule les principales informations d'identification des 16 donneurs d'ordres de notre échantillon final.

Parmi les 16 donneurs d'ordres de notre échantillon, 8 appartiennent au secteur privé (50 %), 6 relèvent du secteur public (37,5 %), et 2 sont des entreprises mixtes issues de partenariats avec des étrangers (12,5 %). Cette répartition met en évidence un équilibre relatif entre les secteurs privé et public dans le rôle de donneurs d'ordres. La forte présence du secteur public souligne le poids de l'État dans l'industrie et les marchés de S-T. Toutefois, la part significative du secteur privé témoigne d'une dynamique concurrentielle où les entreprises privées pourraient jouer un rôle moteur dans le développement des chaînes de valeur industrielles. La présence d'entreprises mixtes reflète, quant à elle, des formes de collaboration entre capital public algérien et privé étranger, susceptibles de favoriser l'innovation et l'intégration industrielle.

La répartition sectorielle des donneurs d'ordres de notre échantillon, selon la catégorisation de la BASTP, révèle une nette domination du secteur de la Mécanique - Métallurgique. En effet, 9 des 16 entreprises interrogées opèrent dans ce domaine, le rendant majoritaire. Les autres secteurs sont moins représentés : trois entreprises appartiennent au secteur de l'Électricité - Électronique Électrique, tandis que deux évoluent respectivement dans le secteur de la Chimie - Plastique et Caoutchouc, et dans celui de la pièce de rechange (incluant notamment la verrerie). Enfin, une seule entreprise est spécialisée dans les services liés à l'industrie (maintenance, solutions industrielles, nettoyage industriel, etc.). À noter qu'un donneur d'ordres indique être actif, à la fois, dans le secteur de la Mécanique - Métallurgique et dans celui de la pièce de rechange.

Cette répartition est représentative des cinq secteurs d'activité recensés par la BASTP. Autrement dit, le secteur Mécanique - Métallurgique domine également dans la liste qui nous a été fournie, avec 51 entreprises, suivi de l'Électricité - Électronique Électrique (16 entreprises). Le secteur de la Chimie - Plastique et Caoutchouc ainsi que celui des services industriels comptent respectivement 9 et 8 entreprises. Quant au secteur de la pièce de rechange, il regroupe 68 entreprises aux spécialisations variées, pouvant être rattachées aux autres secteurs (métallurgie, chimie-plastique, verrerie, batteries, câblage, peintures, etc.). Ainsi, les proportions observées dans notre échantillon reflètent fidèlement celles de la liste de la BASTP. Aussi, la nette domination du secteur Mécanique - Métallurgique trouve ses

**CHAPITRE 6 – LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE : ENQUÊTE
AUPRÈS DES DONNEURS D'ORDRES ET DES SOUS-TRAITANTS**

racines dans le fait que le secteur est historiquement structuré. Plus précisément, la mécanique et la métallurgie constituent un pilier de l'industrialisation algérienne, avec une forte présence dans les industries manufacturières et automobiles (voir notre chapitre 5). Ce secteur se caractérise par un besoin élevé en S-T. Il repose sur un écosystème de fournisseurs spécialisés pour la production de composants, ce qui favorise l'externalisation.

Tableau 6.3. Informations générales sur les donneurs d'ordres de l'échantillon

Code et secteur juridique	Secteur d'activité	Taille par nombre d'employés	Durée de vie	Phase dans le cycle de vie	Localisation (Wilaya et EPT)
1D Privé	Électricité – Électronique Électrique	Moyenne (150)	28 ans	Résilience et expérience établie	Alger Nord-Centre
2D* Privé	Électricité – Électronique Électrique	Grande (600)	25 ans	Résilience et expérience établie	Alger Nord-Centre
3D Public	Électricité – Électronique Électrique	Moyenne (61)	34 ans	Résilience et expérience établie	Khenchela Hauts Plateaux-Est
4D Public	Chimie – Plastique et Caoutchouc	Moyenne (146)	22 ans	Résilience et expérience établie	Alger Nord-Centre
5D* Privé	Mécanique - Métallurgique	Moyenne (50)	30 ans	Résilience et expérience établie	Jijel Nord-Est
6D* Privé	Mécanique - Métallurgique	TPE (N.M.)	25 ans	Résilience et expérience établie	Alger Nord-Centre
7D Privé	Service lié à l'industrie / Entreprises prestataires de service	Grande (10 000)	30 ans	Résilience et expérience établie	Bourdj Bou Arreridj Hauts Plateaux-Est
8D Privé	Chimie – Plastique et Caoutchouc	Moyenne (250) deux unités	23 ans	Résilience et expérience établie	Alger Nord-Centre
			10 ans	Preuve de stabilité	Ain Defla Nord-Centre
9D* Public	Mécanique - Métallurgique	Grande (850)	45 ans	Résilience et expérience établie	Constantine Nord-Est
10D* Public	Mécanique - Métallurgique	Grande (640)	50 ans	Institutionnalisation	Sidi Bel Abbès Nord-Ouest
11D* Public	Mécanique - Métallurgique	Grande (600) deux filiales de 300 personnes	42 ans	Résilience et expérience établie	Sétif Haut Plateaux-Est
					Boumerdès Nord-Centre
12D* Mixte	Mécanique - Métallurgique	Moyenne (99)	12 ans	Preuve de stabilité	Constantine Nord-Est
13D Mixte	Mécanique - Métallurgique	Grande (270)	14 ans	Preuve de stabilité	Sidi Bel Abbès Nord-Ouest
14D Public	Mécanique - Métallurgique	Grande (260)	92 ans	Institutionnalisation	Alger Nord-Centre
15D Privé	Secteur pièce de rechange (Verrerie)	Grande (950)	18 ans	Preuve de stabilité	Blida Nord-Centre
16D* Privé	Mécanique - Métallurgique Secteur de la pièce de rechange	Petite (40)	15 ans	Preuve de stabilité	Sétif Haut Plateaux-Est

Source: Établi par nos soins sur la base des informations collectées auprès des donneurs d'ordres.

Par rapport à la taille, 50 % des répondants sont des grandes entreprises de plus de 250 employés. Avec 37,5 %, notre échantillon final se caractérise également par une forte présence des entreprises de taille moyenne (50-250 employés). Par contre, nous notons une

faible représentation des petites (10-49 employés) et très petites entreprises (1-9), avec une proportion de 6,25 % pour chacune de ces deux catégories. En conséquence, le donneur d'ordres typique en Algérie est une grande entreprise de 255 employés¹. Cette répartition reflète un modèle classique de S-T industrielle, où les grandes et moyennes entreprises dominent le rôle de donneurs d'ordres, tandis que les petites structures se retrouvent plus souvent en position de sous-traitants.

Dans le but d'avoir une présentation plus synthétique, nous avons attribué une appréciation à la durée de vie des entreprises répondantes, en nous inspirant² de Georeski (1995, p. 424). Selon cette classification, une entreprise ayant entre 5 et 9 ans d'existence se trouve dans le seuil critique initial. Entre 10 et 20 ans, elle fait preuve de stabilité. De 21 à 49 ans, elle se distingue par sa résilience et son expérience établie. Au-delà de 50 ans, elle entre dans une phase d'institutionnalisation.

Les réponses des entreprises interrogées révèlent que la majorité d'entre elles (62,5 %) se situent dans la phase de résilience et d'expérience établie, traduisant une certaine maturité et une solidité acquise au fil des années. Un quart des répondants (25 %) sont dans une phase de stabilité, indiquant une consolidation de leur position sur le marché. Enfin, une minorité (12,5 %) a atteint le stade d'institutionnalisation, témoignant d'une longue présence et d'un ancrage durable. Il est à noter que toutes les entreprises ont dépassé le seuil critique initial, ce qui suggère une certaine pérennité dans leur activité.

Ces résultats sont cohérents avec la logique du développement des entreprises, où l'externalisation intervient généralement après une certaine maturité. En pratique, tous les donneurs d'ordres interrogés ont dépassé le stade critique (5 à 9 ans) et affichent une stabilité ou une expérience établie. Cela s'explique par le fait que la S-T nécessite une structuration préalable des activités, une maîtrise des processus internes et une capacité à coordonner efficacement les prestataires externes. Ainsi, il est normal que ces entreprises soient bien ancrées avant de développer une politique d'externalisation, celle-ci étant souvent un levier d'optimisation qui s'intensifie avec le temps.

S'agissant de localisation des répondants, nous avons spécifié pour chaque donneur d'ordres, l'Espace de Programmation Territoriale (EPT)³ auquel il appartient (voir la sous-section 2.6 pour les questions spatiales) tel que défini dans la loi n° 10-02 du 29 juin 2010 portant approbation du Schéma National d'Aménagement du Territoire (SNAT 2030).

¹Afin d'identifier la taille moyenne des donneurs d'ordres, nous avons privilégié la médiane plutôt que la moyenne arithmétique. En effet, la présence de valeurs extrêmes, notamment une très grande entreprise (10 000 employés), fausse considérablement la moyenne, qui ne reflète pas fidèlement la structure réelle des entreprises interrogées. La médiane, qui s'élève à 255 employés, offre une mesure plus robuste et plus représentative de la taille typique d'un donneur d'ordres en Algérie. Par ailleurs, la moyenne tronquée de notre échantillon est de 354 employés, en supprimant 10 % des valeurs extrêmes. Là aussi, le donneur d'ordres moyen est une grande entreprise.

²Nous précisons que la littérature sur le cycle de vie de l'entreprise ne fixe pas de périodes standards pour chaque étape. Ainsi, les périodes que nous avons retenues sont indicatives et s'inspirent de l'article de Georeski (1995).

³L'EPT est l'instrument principal de la cohérence globale du Schéma National d'Aménagement du Territoire, il permet d'organiser la concertation niveau central –niveau régional et d'articuler secteurs et espaces sans remettre en cause l'organisation administrative en place. Pour mettre en évidence la localisation des donneurs d'ordres nous avons suivis la répartition des EPT établie dans la loi n° 10-02 du 29 juin 2010 portant approbation du SNAT, en page 75.

2.2. STRATÉGIE D'EXTERNALISATION DES DONNEURS D'ORDRES

Dans cette sous-section, nous présentons les réponses exprimées par les donneurs d'ordres aux questions en rapport avec la part de leurs activités sous-traitées, le type de S-T qu'ils privilégient, leur perception du risque de dépendre d'un sous-traitant, etc. Le Tableau 6.4 synthétise l'ensemble de ces réponses.

L'observation du taux d'externalisation des activités révèle que 50 % des donneurs d'ordres sous-traitent moins de 10 % de leur activité, ce qui traduit une faible dépendance à la S-T. 31,25 % externalisent entre 10 % et 30 %, un niveau qui reste modéré. Ainsi, plus de 80 % des donneurs d'ordres externalisent moins de 30 %, ce qui confirme que la S-T demeure limitée pour la majorité d'entre eux. Seule une minorité atteint des niveaux d'externalisation plus significatifs: 12,5 % des entreprises sous-traitent entre 30 % et 50 %, et une seule entreprise (6,25 %) dépasse les 50 %. Plus encore, nous avons constaté qu'à l'exception d'une grande entreprise de notre échantillon, toutes les autres sous-traitent moins de 30 %. Cela s'explique par des capacités internes généralement plus développées chez les grandes entreprises, leur permettant de produire en interne.

En général, les entreprises de notre échantillon fortement dépendantes de la S-T restent rares, ce qui pourrait être lié à un manque de prestataires fiables ou à une préférence pour l'intégration en Algérie.

Tableau 6.4. Stratégie d'externalisation des donneurs d'ordres

Code de l'entreprise	Part des opérations sous-traitées				Type de S-T (1)			Crainte de dépendre d'un sous-traitant (2)				Stratégie de S-T (3)		
	< 10%	10 à 30 %	30 à 50 %	> 50%	Cap.	Spé.	Cap. et Spé.	J	R	P	S	Alter.	Comp.	Alter. et Comp.
1D	+						+	+						+
2D*		+				+			+			+		
3D	+				+					+				+
4D	+						+	+					+	
5D*	+					+		+				+		
6D *				+			+	+						+
7D		+				+		+					+	
8D	+						+			+			+	
9D*		+					+				+			+
10D*	+				+				+				+	
11D*		+			+					+			+	
12D*			+			+				+		+		
13D		+					+			+				+
14D	+						+		+			+		
15D			+				+			+				+
16D*	+						+	+						+
Proportions en %	50,00	31,25	12,50	06,25	18,75	43,75	37,50	37,50	18,75	37,50	06,25	25,00	31,25	43,75

(1)- Cap. : Capacité; Spé.: Spécialité.

(2)- J: Jamais; R: Rarement; P: Parfois; S: Souvent.

(3)- Alter. : Alternative; Comp. : Complémentaire.

Source: Établi par nos soins sur la base des réponses exprimées par les donneurs d'ordres.

CHAPITRE 6 – LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE : ENQUÊTE AUPRÈS DES DONNEURS D'ORDRES ET DES SOUS-TRAITANTS

Pour ce qui est du type de S-T adopté, les réponses montrent une prépondérance de la S-T de spécialité adoptée par 43,75 % des entreprises. Cette dominance peut indiquer que les donneurs d'ordres recherchent principalement des sous-traitants possédant un savoir-faire spécifique, ou des technologies qu'ils ne maîtrisent pas en interne. La S-T de type mixte occupe également un poids significatif dans notre échantillon final, pratiquée par 37,5 % des répondants. Ce qui suggère une flexibilité dans leur stratégie d'externalisation. En définitive, seuls 18,75 % des donneurs d'ordres déclarent s'inscrire dans la S-T de capacité. Cela pourrait être dû à une préférence pour une gestion en interne des pics de production ou à une volonté de limiter la dépendance à des sous-traitants généralistes.

La tendance globale montre que les donneurs d'ordres privilégient une S-T à forte valeur ajoutée (spécialité et mixte), plutôt qu'une simple délégation de volume. Cela peut refléter un environnement industriel où la différenciation par la spécialisation, est plus stratégique que l'extension de capacité.

Le risque de dépendre d'un seul sous-traitant a suscité des avis partagés parmi les donneurs d'ordres interrogés. De fait, 37,5 % d'entre eux n'ont jamais éprouvé cette crainte, tandis qu'une proportion identique (37,5 %) l'a parfois ressentie. Ces derniers ont peut-être rencontré des difficultés par le passé ou restent attentifs à ce risque sans pour autant en faire une priorité absolue. Une minorité (18,75 %) a rarement exprimé cette inquiétude, ce qui suggère que, pour eux, dépendre d'un sous-traitant unique représente un risque ponctuel plutôt que structurel. Enfin, seuls 6,25 % des donneurs d'ordres déclarent avoir souvent cette crainte, ce qui peut être lié à une exposition plus forte à un monopole de fournisseurs spécialisés ou à des contraintes spécifiques du marché. Dans l'ensemble, il apparaît que la dépendance à un sous-traitant unique n'est pas un enjeu central pour la majorité des donneurs d'ordres (56,25 %), bien qu'une partie d'entre eux reste vigilante à ce sujet.

Les résultats de l'enquête révèlent que la S-T joue un rôle stratégique varié selon les donneurs d'ordres, oscillant entre complémentarité et alternative¹, voire une combinaison des deux. Pour 31,25 % des donneurs d'ordres, la S-T s'inscrit dans une démarche complémentaire. Ces entreprises externalisent certaines activités tout en continuant à développer leurs propres capacités de production (elles continuent à investir). Cette approche permet d'accroître leur flexibilité et d'optimiser la répartition des tâches entre l'interne et l'externe, sans pour autant remettre en cause leur autonomie productive. En revanche, 25 % des donneurs d'ordres perçoivent la S-T comme une alternative, l'utilisant pour alléger leur charge de travail et se recentrer sur leur cœur de métier. Cette stratégie vise souvent à réduire les coûts, améliorer l'efficacité opérationnelle ou bénéficier de l'expertise de partenaires spécialisés. Pour ces entreprises, l'externalisation représente un levier d'optimisation plus qu'un simple soutien à leurs capacités internes. Enfin, une part importante des donneurs d'ordres (43,75 %) adopte une approche hybride, combinant les deux stratégies de manière équilibrée. Pour ces entreprises, la S-T est à la fois un moyen de renforcer leurs capacités internes et une solution de délestage lorsque cela s'avère nécessaire. Ce positionnement reflète une gestion pragmatique, où l'externalisation est ajustée en fonction des besoins, des contraintes du marché et des opportunités.

¹Dans notre questionnaire, la S-T dans une optique complémentaire signifie sous-traiter, tout en continuant à augmenter les capacités internes, tandis que lorsqu'elle est alternative, elle permet au donneur d'ordres de se concentrer sur son cœur de métier.

Globalement, ces résultats soulignent que la S-T n'est pas un choix uniforme mais plutôt une décision stratégique modulable. Si certaines entreprises la perçoivent comme un complément ou une alternative, la majorité privilégie une approche flexible, ajustant leur recours à l'externalisation en fonction des enjeux internes et externes.

2.3. CRITÈRES ET ENJEUX DU RECOURS À LA S-T

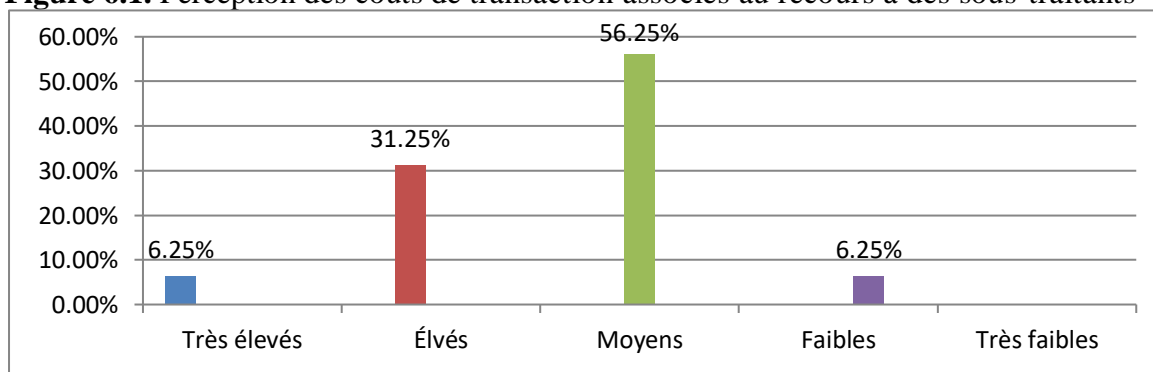
Une autre question centrale que nous avons posée pour comprendre les freins au développement de la S-T concerne le dynamisme des compétences internes des entreprises donneuses d'ordres. L'objectif est d'évaluer si ces compétences évoluent avec le temps, notamment grâce à l'expérience acquise par les travailleurs, aux échanges entre eux et aux mécanismes d'apprentissage au sein de l'organisation.

Les réponses obtenues montrent que la majorité des répondants estime que les compétences au sein de leur entreprise sont plutôt dynamiques (voir Annexe C, Figure C9). Plus spécifiquement, 68,75 % jugent les compétences très dynamiques, 25 % les trouvent assez dynamiques. Il n'y a que 6,25 % qui évaluent les compétences au sein de leur organisation comme peu dynamiques. Ces résultats suggèrent que les entreprises donneuses d'ordres perçoivent leurs compétences internes comme étant en constante évolution, alimentées par l'expérience et l'apprentissage organisationnel. Dans ce contexte, l'externalisation pourrait être perçue comme un frein à ce processus d'amélioration continue, en limitant l'accumulation et la transmission des savoirs en interne. Ainsi, une forte dynamique des compétences internes pourrait constituer un facteur de réticence à la S-T, les entreprises préférant capitaliser sur leur propre développement plutôt que de déléguer certaines activités à des prestataires externes.

Par rapport à l'objectif principal visé par les donneurs d'ordres lors du choix de leur sous-traitant, la flexibilité et la réactivité comptent pour 18,75 %, la réduction des coûts et profiter des économies d'échelle pour 6,25 % et un équilibre entre les deux représente 75 %. Ces résultats montrent une priorisation marquée de la flexibilité et de la réactivité, avec une nette préférence pour un équilibre entre la réduction des coûts et la flexibilité (voir Annexe C, Figure C10).

Pour ce qui est des coûts de transaction associés à la recherche d'un sous-traitant, une large majorité des donneurs d'ordres les perçoit comme significatifs.

Figure 6.1. Perception des coûts de transaction associés au recours à des sous-traitants



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

La Figure 6.1 ci-dessus montre que 31,25 % les considèrent élevés et 6,25 % très élevés, soit un total de 37,5 % jugeant ces coûts conséquents. Aussi, 56,25 % les estiment moyens,

CHAPITRE 6 – LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE : ENQUÊTE AUPRÈS DES DONNEURS D'ORDRES ET DES SOUS-TRAITANTS

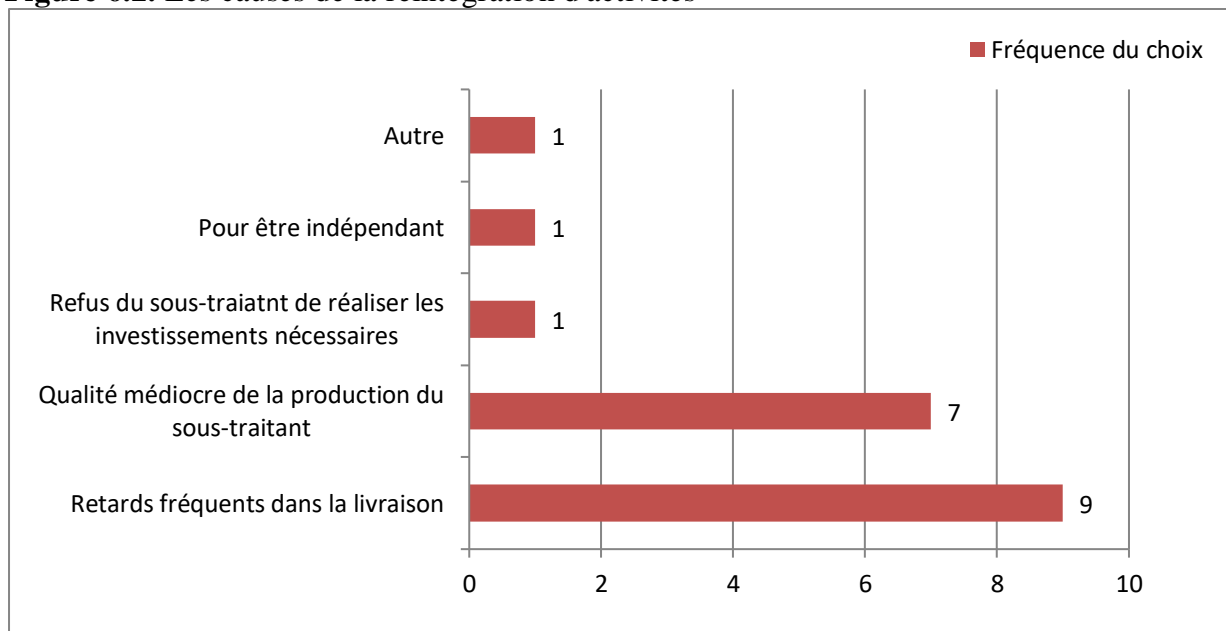
tandis que seuls 6,25 % les trouvent faibles et qu'aucun ne les perçoit comme très faibles. Ces résultats montrent que, pour une part importante des donneurs d'ordres, les coûts de transaction liés à la recherche d'un sous-traitant représentent une contrainte potentielle. S'ils sont perçus comme trop élevés, ils risquent de limiter le recours à la S-T, en particulier pour les entreprises soucieuses d'optimiser leur structure de coûts. Aussi, la nécessité de trouver un équilibre entre la maîtrise de ces coûts et la sécurisation des relations avec les sous-traitants demeure un enjeu clé dans les décisions d'externalisation.

Les donneurs d'ordres expriment une perception généralement positive de la qualité des produits et services fournis par leurs sous-traitants : 18,75 % la jugent très satisfaisante, 68,75 % satisfaisante et 12,50 % moyenne. Aucun donneur d'ordres ne considère la qualité comme insatisfaisante ou très insatisfaisante (voir Annexe C, Figure C12).

Cependant, cette satisfaction peut être le résultat d'un processus de sélection rigoureux des sous-traitants. En effet, plusieurs donneurs d'ordres ont été amenés, par le passé, à réintégrer des activités précédemment externalisées. Ainsi, 62,5 % d'entre eux ont procédé à plusieurs reprises à une réintégration, 6,25 % l'ont fait une fois, tandis que 18,75 % y ont songé sans passer à l'acte et 12,50 % ne l'ont jamais envisagée (voir Annexe C, Figure C13).

Les raisons principales de ces réintégrations sont d'ordre opérationnel. La Figure 6.2, résume les motifs de la réintégration d'activités. La première cause identifiée est le non-respect des délais de livraison, mentionné par 9 entreprises sur 12. Ce problème constitue un risque majeur, notamment pour les industries dont la production repose sur une chaîne d'approvisionnement fluide.

Figure 6.2. Les causes de la réintégration d'activités



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

La qualité médiocre des prestations arrive en deuxième position, avec 7 entreprises concernées. Ce constat suggère que, malgré une appréciation généralement positive de la qualité des sous-traitants en place, certains donneurs d'ordres ont rencontré des difficultés dans le passé pour garantir un niveau de qualité conforme à leurs exigences. Dans ces cas,

lorsque le coût de correction des défauts devient trop élevé, la réintégration d'une activité peut apparaître comme une solution plus viable.

À l'opposé, les autres motifs – volonté d'indépendance, refus du sous-traitant d'investir ou autres raisons diverses – restent marginaux, chacun n'ayant été mentionné qu'une seule fois. Cela indique que la réintégration d'activités sous-traitées est avant tout dictée par des contraintes opérationnelles (délais et qualité) plutôt que par des choix stratégiques ou financiers. À noter qu'un donneur d'ordres a choisi "autre" sans spécifier la raison.

2.4. IMPLICATIONS À LONG TERME DES ACCORDS DE S-T

Les résultats de notre enquête montrent que la majorité des donneurs d'ordres privilégient des relations à long terme avec leurs sous-traitants. 87,5 % recherchent la stabilité dans leurs partenariats, ce qui témoigne d'une volonté de construire des relations durables et stratégiques avec leurs sous-traitants. Seuls 12,5 % changent régulièrement de sous-traitants, ce qui suggère que la flexibilité et le renouvellement des partenaires ne sont pas une norme dominante dans ce secteur (voir Annexe C, Figure C18).

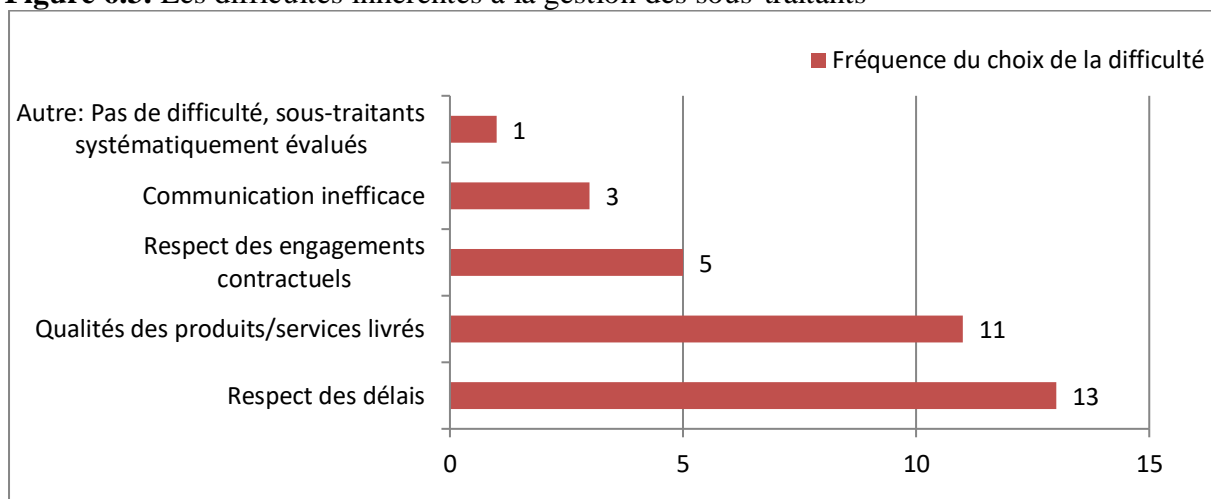
Bien qu'il n'y ait que deux entreprises qui reconnaissent changer régulièrement de sous-traitants, plus de la moitié des donneurs d'ordres (9) ont exprimé des raisons qui peuvent expliquer pourquoi ils pourraient être amenés à changer régulièrement de sous-traitants (voir Annexe C, Figure C19). Les causes sont en premier lieu la recherche constante de meilleures conditions (prix, qualité,...), puisque 7 entreprises sur 9 ont choisi cette cause. En deuxième lieu, c'est la stratégie de diversification pour éviter d'être dépendant d'un seul sous-traitant qui est avancée par 6 entreprises. En troisième lieu, c'est la capacité limitée des sous-traitants à répondre aux exigences qui explique un changement régulier pour 3 entreprises. Le manque de confiance dans les relations à long terme n'est une raison pour aucun des 9 donneurs d'ordres répondants.

Ces résultats confirment que la S-T est perçue comme un partenariat stratégique à long terme, mais qu'elle reste soumise à des dynamiques économiques et concurrentielles.

Les deux tiers des donneurs d'ordres considèrent qu'à long terme, l'externalisation procure plus d'avantages que de coûts, bien que seulement un tiers d'entre eux perçoivent un gain vraiment significatif (voir Annexe C, Figure C20). En d'autres termes, l'externalisation est largement perçue comme une stratégie rentable à long terme, même si son impact positif est parfois limité. Une partie des donneurs d'ordres (20 %) perçoivent un équilibre entre coûts et avantages, suggérant qu'ils pourraient améliorer leur approche pour maximiser les gains. Une minorité (13,33 %) rencontre des difficultés liées aux coûts, mais sans que cela remette fondamentalement en cause l'intérêt de l'externalisation. Les résultats suggèrent donc que l'externalisation est une pratique globalement bénéfique, mais qu'une gestion optimisée des relations avec les sous-traitants pourrait encore en améliorer les bénéfices.

À propos des plus grands défis liés à la gestion des sous-traitants, le respect des délais est la principale difficulté rencontrée par les donneurs d'ordres, avancé par 13 d'entre eux, ce qui souligne l'importance d'une meilleure planification et d'un suivi plus strict des sous-traitants (voir la Figure 6.3).

Figure 6.3. Les difficultés inhérentes à la gestion des sous-traitants



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

Choisie par 11 entreprises, la qualité des produits/services est également un défi névralgique, nécessitant un contrôle plus rigoureux et une sélection plus stricte des sous-traitants. Ces réponses résonnent avec les observations précédentes sur la réintégration d'activités en raison des défaillances en termes de délais et de qualité. Les difficultés liées aux engagements contractuels et à la communication existent mais sont moins fréquentes (exprimée à 3 reprises), et peuvent être atténuées par une meilleure formalisation des contrats et une amélioration des échanges. Finalement, un donneur d'ordres n'a choisi aucune des difficultés en expliquant que ses sous-traitants sont systématiquement évalués ce qui lui évite de rencontrer des difficultés quant à leur gestion. L'enjeu principal pour les donneurs d'ordres est donc d'optimiser leur gestion des délais et de la qualité, tout en renforçant les mécanismes de suivi et de contrôle de leurs sous-traitants.

Confier des fonctions complexes à des sous-traitants comporte certains risques. Les préoccupations exprimées par les donneurs d'ordres à ce sujet, se répartissent comme suit: les donneurs d'ordres ont choisi à 10 reprises la difficulté de contrôler la qualité des produits réalisés par les sous-traitants, 6 fois le risque pour l'entreprise de perdre des connaissances spécifiques et à 4 reprises les donneurs d'ordres ont mis en avant le risque de souffrir d'un manque d'investissements technologiques (voir Annexe C, Figure C15).

Les réponses permettent d'identifier trois risques majeurs liés à l'externalisation de fonctions complexes. Ce résultat est conforme aux préoccupations classiques des entreprises sous-traitantes. Une majorité (2 tiers) estiment qu'en externalisant des tâches complexes, elles perdent une partie du contrôle sur le processus de fabrication ou de service, ce qui peut altérer la qualité finale du produit. Cela traduit une méfiance vis-à-vis de la fiabilité des sous-traitants, qui peuvent ne pas répondre aux standards de l'entreprise donneuse d'ordres. Encore une fois, le poids des préoccupations liées à la qualité des produits s'inscrit dans la continuité des défis mentionnés précédemment, soulignant la nécessité pour les entreprises de mettre en place des mécanismes de contrôle rigoureux pour minimiser ces risques.

Environ un tiers des répondants a exprimé la crainte de perdre des connaissances spécifiques. Cela s'explique par le fait que l'apprentissage et l'accumulation de savoir-faire en interne sont des éléments clés de la compétitivité des entreprises. Or, lorsqu'une activité est sous-traitée sur le long terme, les compétences associées peuvent se dégrader voire disparaître, rendant l'entreprise plus dépendante de ses partenaires extérieurs. Le fait que

seulement 4 répondants aient mentionné le risque de baisse d'investissement technologique, pourrait signifier que ce n'est pas encore une réalité forte dans leur secteur, ou que les entreprises considèrent qu'elles peuvent sous-traiter sans compromettre leur capacité d'innovation.

Pour ce qui est du transfert de technologie, tous les donneurs d'ordres assurent le réaliser, mais avec des degrés d'intensité variables. 37,5 % déclarent le faire régulièrement, ce qui suggère une certaine ouverture à la collaboration technologique avec les sous-traitants. 62,5 % le font de manière limitée, indiquant une réticence ou des contraintes freinant un partage plus poussé des connaissances. 0 % n'effectuent aucun transfert, ce qui dénote que le transfert technologique est une réalité incontournable dans la relation donneur d'ordres / sous-traitant, même s'il reste encadré (voir Annexe C, Figure C16).

Onze entreprises ont donné des raisons expliquant pourquoi le transfert est limité (voir Annexe C, Figure C17). Cela pourrait indiquer que même les entreprises les plus ouvertes au transfert, rencontrent certaines difficultés ou imposent des restrictions. Les deux principales raisons citées (6 fois chacune) sont la crainte de perdre un avantage concurrentiel et l'absence de demande des sous-traitants. La crainte de perdre un avantage concurrentiel est un frein bien connu dans la littérature sur la S-T. En partageant leur savoir-faire, les donneurs d'ordres prennent le risque de renforcer leurs partenaires et de créer de futurs concurrents. Cette rétention stratégique montre que les entreprises donnent la priorité à leur propre compétitivité, avant d'aider leurs sous-traitants à monter en compétence. Pour sa part, l'absence de demande des sous-traitants met en lumière un aspect souvent négligé : la S-T est généralement perçue comme un rapport de dépendance où le donneur d'ordres impose ses conditions, mais ici, les sous-traitants ne manifestent pas d'intérêt actif pour recevoir ces technologies. Cela pourrait s'expliquer par un manque de vision stratégique chez les sous-traitants ou une capacité limitée à absorber de nouvelles technologies.

D'autres raisons, moins citées, confirment ces tendances. Le manque de ressources internes (3 fois). Certaines entreprises reconnaissent qu'elles n'ont pas la capacité d'organiser un transfert efficace. Cela peut être lié à un manque de moyens financiers, humains ou organisationnels pour structurer la transmission du savoir-faire. L'incapacité des sous-traitants à absorber la technologie (1 seule fois). Ce point, bien que marginal, montre que certains sous-traitants ne sont pas en mesure de suivre le rythme technologique imposé par les donneurs d'ordres. Cela peut être dû à un manque de compétences, d'équipements ou d'infrastructures adaptées.

L'analyse des résultats met en évidence un modèle de S-T centré sur la maîtrise du savoir par les donneurs d'ordres, avec une faible dynamique de codéveloppement technologique.

2.5. DONNEURS D'ORDRES ET CLIMAT DES AFFAIRES : CONTRAINTES, OPPORTUNITÉS ET IMPACT DES NOUVELLES RÉFORMES

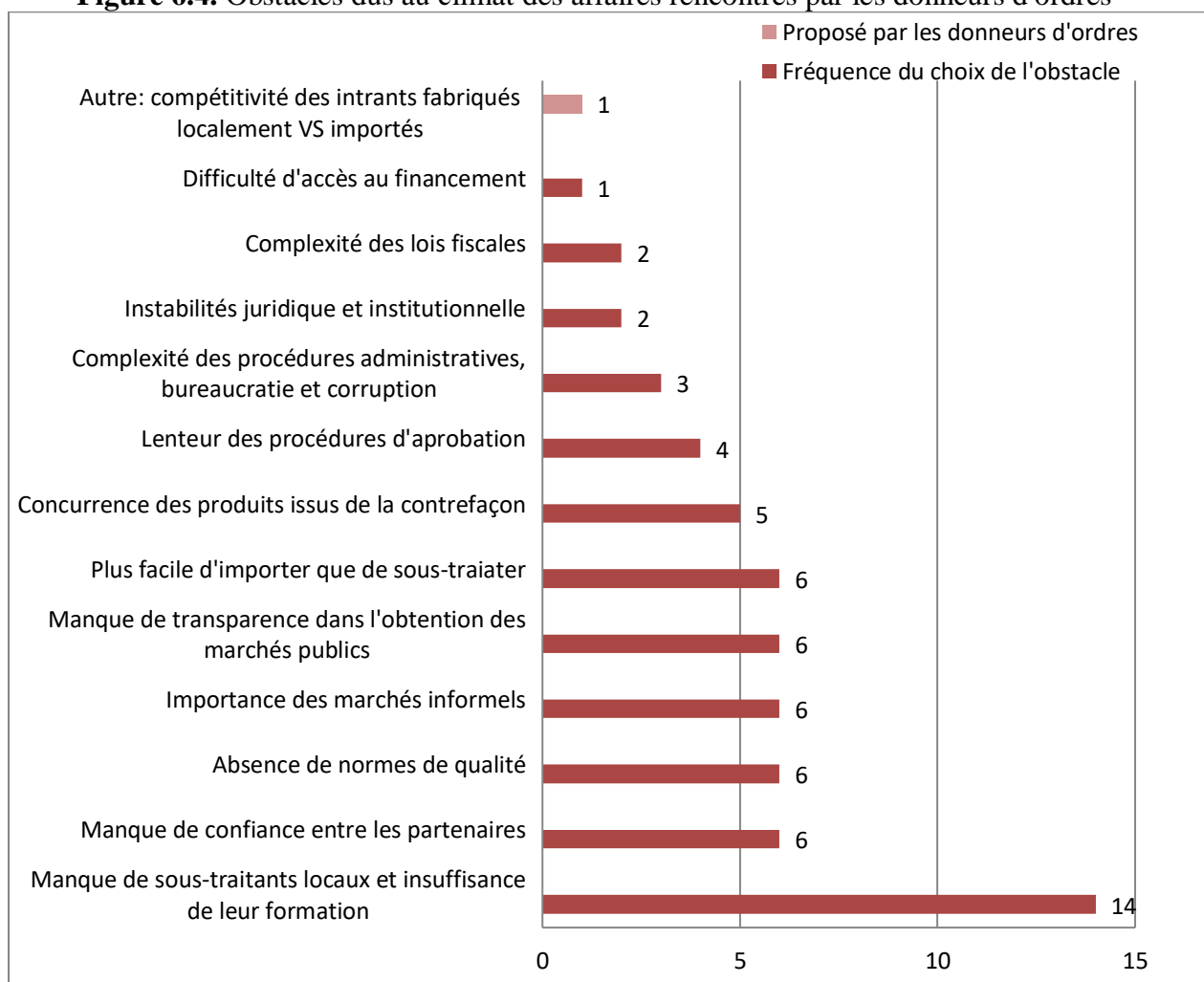
En vue de cerner la perception qu'ont les donneurs d'ordres du climat des affaires en Algérie, nous leur avons demandé d'identifier les freins rencontrés dans leurs accords de S-T parmi 12 obstacles proposés (voir la Figure 6.4 ci-dessous). La majorité des donneurs d'ordres, soit 14 sur 16, a choisi le manque de sous-traitants locaux et l'insuffisance de leur formation. Cinq autres obstacles ont été choisis chacun par 6 entreprises, il s'agit du manque de transparence dans le processus de sélection et d'obtention des marchés publics, de

CHAPITRE 6 – LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE : ENQUÊTE AUPRÈS DES DONNEURS D'ORDRES ET DES SOUS-TRAITANTS

l'importance des marchés informels, de l'absence de normes de qualité, du manque de confiance entre les partenaires et du fait qu'il soit plus facile d'importer que de sous-traiter. 5 entreprises ont évoqué la concurrence des produits issus de la contrefaçon. 4 ont souligné la lenteur des procédures d'approbation (certification, agrément, autorisations, permis de construire,...). La lenteur des procédures administratives, la bureaucratie et la corruption ont été mentionnées par 3 donneurs d'ordres. La complexité des lois fiscales et les instabilités juridique et institutionnelle, sont deux freins qui ont chacun été mentionné deux fois par les entreprises. Un seul donneur d'ordres sur les seize, s'est plaint de la difficulté d'accès au financement. Une entreprise a ajouté un 13^{ème} obstacle, qui se rapporte à la compétitivité des intrants fabriqués localement comparés à ceux importés, soulignant le problème des tarifs douaniers.

Les résultats mettent en évidence un double défi pour la S-T en Algérie : un manque de capacités techniques et organisationnelles chez les sous-traitants, combiné à un environnement institutionnel et économique peu incitatif. Les entreprises locales ne sont pas suffisamment compétitives, tant en termes de qualité que de prix, tandis que la réglementation, l'administration et la concurrence déloyale compliquent encore davantage leur développement. Une amélioration de l'environnement des affaires, accompagnée de politiques de formation et de standardisation des normes de qualité, pourrait aider à lever ces freins et favoriser une S-T plus performante et intégrée dans les chaînes de valeur locales.

Figure 6.4. Obstacles dus au climat des affaires rencontrés par les donneurs d'ordres



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

CHAPITRE 6 – LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE : ENQUÊTE AUPRÈS DES DONNEURS D'ORDRES ET DES SOUS-TRAITANTS

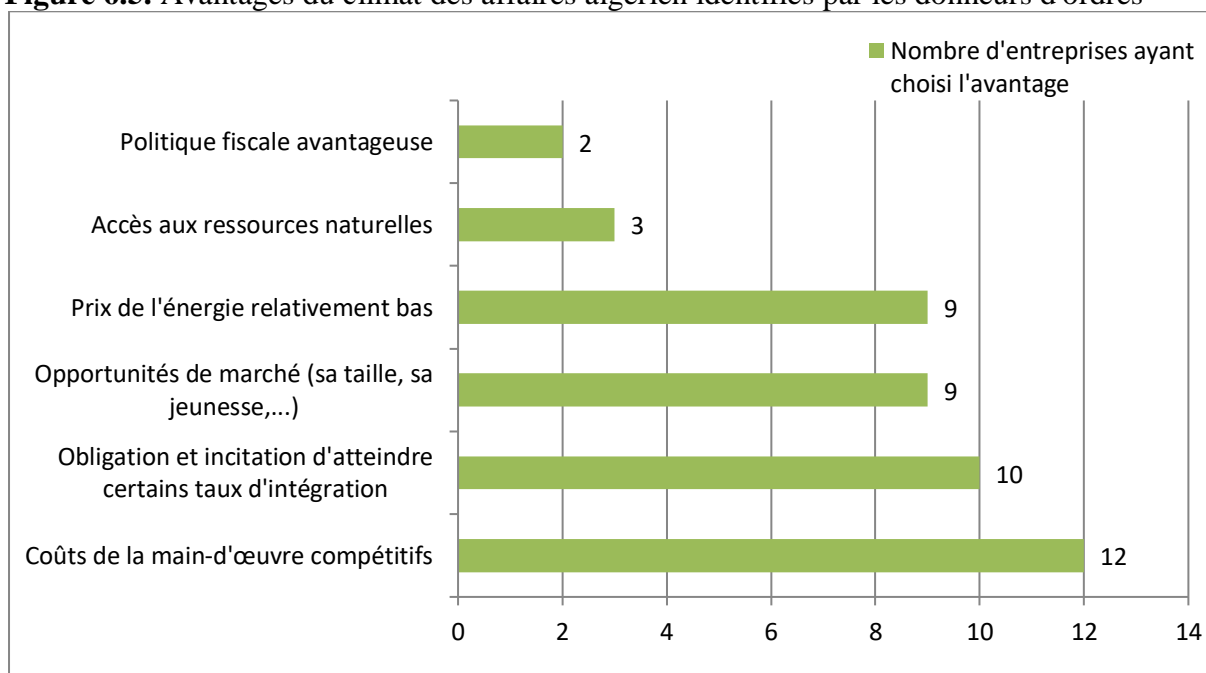
Après avoir identifié les principaux obstacles liés au climat des affaires, nous avons cherché à évaluer leur impact sur l'activité des donneurs d'ordres. Sur les 16 donneurs d'ordres interrogés, 50 % sont affectés moyennement par les obstacles rencontrés dans leurs accords de S-T. 25 % déclarent être beaucoup affectés par ces freins. 12,5 % affirment être peu affectés par ces entraves, et une même proportion soutient être énormément affectée. Aucun donneur d'ordres ne déclare être épargné par ces obstacles (voir Annexe C, Figure C23).

Il apparaît que l'ensemble des donneurs d'ordres, reconnaissent que les obstacles à la S-T ont un impact tangible sur leurs opérations. Toutefois, la variabilité du niveau d'affectation met en évidence des disparités dans la capacité des entreprises à gérer ces contraintes. Ces résultats suggèrent qu'une amélioration du cadre institutionnel, ainsi que des efforts d'accompagnement des sous-traitants, pourraient contribuer à réduire ces freins et à renforcer la coopération entre donneurs d'ordres et sous-traitants.

En outre, nous soulignons que sur les 16 donneurs d'ordres questionnés, la majorité (13) affirme ne pas rencontrer de difficultés en relation avec le marché des changes et le transfert de devises (voir Annexe C, Figure C24). Deux entreprises soulignent un problème d'incertitude en raison d'un taux de change instable. L'une d'elles précise, néanmoins dans autre, qu'elle sous-traite principalement avec des partenaires locaux. Une entreprise reconnaît, en outre, l'obligation de recourir au marché informel de la devise. Enfin pour les difficultés de convertir des dinars algériens en devises étrangères, de transférer des devises suite à des opérations réalisés avec des entreprises étrangères, ou encore, pour importer des intrants, aucune des 16 entreprises ne déclare être touchée par ce type d'entraves. Tout bien considéré, ces résultats montrent que le marché des changes ne constitue pas un frein majeur pour la majorité des donneurs d'ordres interrogés. Cependant, des préoccupations existent pour une minorité d'entreprises, notamment en raison de l'incertitude du taux de change et du recours au marché informel.

Les principaux avantages du climat des affaires algérien, relevés par les donneurs d'ordres interrogés sont représentés dans la Figure 6.5.

Figure 6.5. Avantages du climat des affaires algérien identifiés par les donneurs d'ordres



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

Ce sont les coûts compétitifs de la main-d'œuvre qui sont les plus mis en avant, puisque 12 entreprises parmi les 16 ont souligné cette opportunité. Ils sont suivis de l'obligation imposée par les pouvoirs publics d'atteindre certains niveaux de taux d'intégration dans la production industrielle, choisie par 10 entreprises. Deux autres avantages ont été identifiés par 9 entreprises, il s'agit des opportunités offertes par le marché algérien (jeunesse, taille,...) et du prix relativement bas de l'énergie. En revanche, l'accès aux ressources naturelles et la politique fiscale, n'ont été mentionnés qu'un nombre réduit de fois, respectivement 3 et 2.

Cela signifie que les avantages du climat des affaires en Algérie, reposent principalement sur des facteurs de coût (main-d'œuvre et énergie) et sur des mesures incitatives liées à l'intégration industrielle. Néanmoins, les aspects fiscaux et l'accès aux ressources naturelles ne sont pas perçus comme des éléments majeurs d'attractivité, ce qui peut soulever des questions sur les réformes nécessaires pour renforcer l'environnement économique et industriel.

Au-delà des défis et opportunités identifiés, l'évolution du cadre réglementaire peut jouer un rôle essentiel dans la structuration des relations entre donneurs d'ordres et sous-traitants. Dans cette perspective, nous avons cherché à évaluer l'impact des réformes récentes, notamment la loi relative à l'investissement de 2022 et la nouvelle loi sur les marchés publics de 2023. Ces textes introduisent des mesures visant à encourager l'intégration industrielle, le transfert de technologies et le recours à la S-T locale. Il était donc primordial d'examiner la perception qu'en ont les donneurs d'ordres et leur influence sur leurs stratégies de collaboration avec les sous-traitants.

Les réponses des donneurs d'ordres révèlent une perception contrastée de la loi sur l'investissement de 2022 et de ses effets sur le développement de la S-T locale (voir Annexe C, Figure C26). 37,5 % estiment qu'elle incite fortement à développer des partenariats solides avec les sous-traitants locaux, reconnaissant ainsi les avantages offerts aux secteurs prioritaires, notamment l'industrie¹, ainsi que la garantie du transfert du capital², qui rassure les investisseurs et favorise les collaborations à long terme. 18,75 % considèrent qu'elle renforce ces relations, mais avec des réserves qui pourraient être liées à des incertitudes sur son application, des lenteurs administratives ou des obstacles structurels persistants. 25 % déclarent que cette loi ne constitue pas une réelle incitation, les bénéfices concrets demeurent insuffisants pour renforcer leurs partenariats avec les sous-traitants locaux. Pour finir, 18,75 % reconnaissent ne pas être suffisamment informés sur cette loi, mettant en évidence un déficit de communication et de sensibilisation. L'efficacité d'une loi dépend aussi de sa diffusion et de l'appropriation de ses mesures par les entreprises concernées.

S'agissant des garanties de protection de la propriété intellectuelle et de la réquisition prévues par cette loi, 25 % des donneurs d'ordres estiment qu'elles facilitent le transfert des technologies, tandis que 37,5 % jugent leur impact positif mais limité. À l'inverse, 18,75 % restent prudents et une même proportion considère que ces dispositions ne modifient en rien

¹Art. 26. — Sont éligibles au « régime des secteurs » les investissements réalisés dans les domaines d'activités suivants : — mines et carrières ; — agriculture, aquaculture et pêche ; — industrie, industrie agroalimentaire, industrie pharmaceutique et pétrochimie ; — services et tourisme ; — énergies nouvelles et renouvelables ; — économie de la connaissance et technologies de l'information et de la communication.

² Art. 8. — Les investissements réalisés à partir d'apports en capital sous forme de numéraires importés par le canal bancaire et libellés dans une monnaie librement convertible régulièrement cotée par la Banque d'Algérie et cédés à cette dernière, dont le montant est égal ou supérieur à des seuils minima, déterminés en fonction du coût global du projet, bénéficient de la garantie de transfert du capital investi et des revenus qui en découlent.

CHAPITRE 6 – LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE : ENQUÊTE AUPRÈS DES DONNEURS D'ORDRES ET DES SOUS-TRAITANTS

leur stratégie (voir Annexe C, Figure C27). Nous remarquons dès lors que même si ces garanties sont perçues comme un élément favorable, elles ne suffisent pas à lever toutes les réticences. Leur efficacité dépendra d'une application rigoureuse et d'un cadre de confiance renforcé entre les acteurs.

En somme, malgré la présence de mesures incitatives dans la loi relative à l'investissement de 2022, son impact réel sur la S-T demeure mitigé. Le scepticisme exprimé par une partie des donneurs d'ordres révèle l'existence d'autres freins, qu'ils soient administratifs, économiques ou liés à la structuration du tissu industriel. Le manque d'information chez certains acteurs souligne également la nécessité d'un accompagnement pour que les entreprises puissent réellement bénéficier des mesures prévues.

Dans le cadre des partenariats industriels public-privés (PPP), la nouvelle loi sur les marchés publics de 2023 qui permet aux cocontractants de confier jusqu'à 40 % du montant du marché à des sous-traitants¹, trouve un écho favorable chez 50 % des donneurs d'ordres qui estiment qu'elle encourage clairement la S-T. À l'opposé, 12,5 % de ces derniers pensent qu'elle n'a pas d'impact sur la S-T. Près d'un tiers (31,25 %) est sans avis. Une entreprise (6,25 %) déclare ne pas être suffisamment renseignée sur la loi (voir Annexe C, Figure C28). Il apparaît que les avis sont partagés ici aussi parmi les donneurs d'ordres interrogés, même si la loi semble plutôt bien accueillie, puisqu'un nombre significatif de donneurs d'ordres considère que la loi soutient la S-T. Cependant, le maintien du seuil à 40 % tel qu'il était déjà en 2015, plutôt que son relèvement, pourrait expliquer l'absence d'un impact perçu plus fort. L'enjeu pour les autorités publiques pourrait être de mieux accompagner les entreprises dans l'exploitation de cette mesure et d'examiner si un assouplissement du plafond favoriserait davantage l'essor de la S-T locale.

Quant à l'exigence faites aux entreprises étrangères de sous-traiter, au minimum, 30 % du montant initial du marché à des entreprises de droit algérien, elle est reçue positivement par une large majorité de donneurs d'ordres (voir Annexe C, Figure C29), puisque 75 % d'entre eux (12 entreprises) soutiennent qu'elle améliore les opportunités de travail des sous-traitants locaux. 12,5 % estiment par contre qu'elle n'apporte aucune différence significative. Un donneur d'ordres (soit 6,25 % des avis) affirme qu'elle limite leurs possibilités. Un autre (6,25 %) est sans avis.

Il ressort que le seuil minimum imposé aux entreprises étrangères est globalement perçu comme une mesure bénéfique, augmentant les opportunités pour les sous-traitants locaux et le développement du tissu industriel national. Toutefois, certains donneurs d'ordres estiment qu'elle n'apporte pas de changement significatif, soit en raison d'un manque d'impact concret, soit en raison des limites des sous-traitants locaux en termes de qualité et de compétitivité. D'autres la considèrent comme une contrainte réduisant leur marge de manœuvre, probablement en raison de la difficulté à trouver des partenaires adéquats ou des coûts engendrés. Enfin, une minorité ne se prononce pas sur la question, par manque d'expérience ou par neutralité stratégique.

¹Cette proposition était déjà en vigueur dans le Décret présidentiel n° 15-247 du 2 Dhou El Hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public dans la Section 6 intitulée De la sous-traitance, Art. 140 qui stipulait que: «Le partenaire cocontractant du service contractant peut confier à un sous-traitant l'exécution d'une partie du marché, par un contrat de sous-traitance, dans les conditions prévues dans le présent décret. En tout état de cause, la sous-traitance ne peut dépasser quarante pour cent (40 %) du montant total du marché ».

2.6. LES DONNEURS D'ORDRES ET LES QUESTIONS SPATIALES

Les donneurs d'ordres qui composent notre échantillon final se concentrent sur 4 des 9 EPT identifiés dans loi n° 10-02 du 29 juin 2010 portant approbation du SNAT (2030). L'espace Nord-Centre (N-C) est le plus représentés puisque 7 entreprises sur 16 (43,75 %) y sont localisées, ou disposent d'une unité de production dans cet espace, plus particulièrement 6 donneurs d'ordres sont situés dans la wilaya d'Alger, un d'entre eux dispose d'une unité de production à Ain Defla, alors qu'un autre qui se décline en deux filiales dont l'une est à Boumerdès. Cet EPT est suivi par les Hauts Plateaux-Est (HP-E) qui accueillent 4 entreprises parmi les répondants (25 %) avec précisément deux entreprises à Sétif, une à Khenchela et une à Bourdj Bou Arreridj. Le troisième EPT en termes d'effectif est celui du Nord-Est (N-E) qui contient 3 donneurs d'ordres (18,75 %), dont deux sont localisés à Constantine et le troisième à Jijel. L'EPT Nord-Ouest (N-O) englobe quant à lui deux entreprises (soit 12,5 % de l'effectif total), toutes deux se trouvent dans la wilaya de Sidi Bel Abbès (voir le Tableau 6.5 qui récapitule la localisation des 16 donneurs d'ordres et la Figure E1 dans l'Annexe E). Il convient de souligner que 5 EPT n'accueillent aucun donneur d'ordres: Hauts Plateaux- Centre (HP-C), Hauts Plateaux-Ouest (HP-O), Sud-Est (S-E), Sud-Ouest (S-O) et Grand-Sud (G-S).

Tableau 6.5. Répartition géographique des donneurs d'ordres de notre échantillon

Entreprise	Wilaya de localisation	Espace de Programmation Territoriale
1D	Alger	Nord-Centre (N-C)
2D*	Alger	Nord-Centre (N-C)
3D	Khenchela	Hauts Plateaux-Est (HP-E)
4D	Alger	Nord-Centre (N-C)
5D*	Jijel	Nord-Est (N-E)
6D*	Alger	Nord-Centre (N-C)
7D	Bourdj Bou Arreridj	Hauts Plateaux-Est (HP-E)
8D	Alger	Nord-Centre (N-C)
	Ain Defla	Nord-Centre (N-C)
9D*	Constantine	Nord-Est (N-E)
10D*	Sidi Bel Abbès	Nord- Ouest (N-O)
11D*	Sétif	Hauts Plateaux-Est (HP-E)
	Boumerdès	Nord-Centre (N-C)
12D*	Constantine	Nord-Est (N-E)
13D	Sidi Bel Abbès	Nord- Ouest (N-O)
14D	Alger	Nord-Centre (N-C)
15D	Blida	Nord-Centre (N-C)
16D*	Sétif	Hauts Plateaux-Est (HP-E)

Source: Etabli par nos soins sur la base des informations collectées auprès des donneurs d'ordres.

Nous observons que la répartition des donneurs d'ordres interrogés, s'inscrit dans les mêmes dynamiques territoriales et économiques décrites dans le SNAT (2030). La concentration des entreprises industrielles dans le Nord du pays, où se trouve l'essentiel du potentiel économique et de la population (63 % sur seulement 4 % du territoire), favorise le développement d'un tissu de S-T structuré autour des grands pôles urbains et industriels comme Alger, Oran ou Constantine.

Cela confirme le diagnostic établi par les pouvoirs publics. Autrement dit, même si un certain retour des populations vers les Hauts Plateaux peut être observé, la tendance reste

CHAPITRE 6 – LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE : ENQUÊTE AUPRÈS DES DONNEURS D'ORDRES ET DES SOUS-TRAITANTS

insuffisante pour inverser la concentration des activités sur le littoral (loi n° 10-02 du 29 juin 2010 portant approbation du SNAT, p.9). La répartition des emplois avec 37 % à l'Est, 38 % au Centre et 25 % à l'Ouest (loi n° 10-02 du 29 juin 2010, p.15) reflète également cette structuration économique qui oriente la S-T vers les espaces les mieux dotés en infrastructures et en main-d'œuvre qualifiée. En conséquence, l'ancrage territorial des donneurs d'ordres dans les régions originellement attractives, témoigne d'une logique de développement industriel s'appuyant sur les centres économiques historiques et les zones à forte densité productive¹.

En matière de localisation, une majorité significative des donneurs d'ordres (11 sur 16) ont indiqué que la proximité avec les sous-traitants constitue le critère déterminant dans leur choix. L'accès à une main-d'œuvre qualifiée a été cité par 7 entreprises, tandis que la réduction des coûts de transport a été mentionnée à 5 reprises. Le critère le moins priorisé par les répondants est la conformité avec les réglementations locales, qui n'a été retenue que par 4 d'entre eux (voir Annexe C, Figure C30).

Ces résultats montrent une préférence marquée pour des considérations logistiques, notamment la proximité géographique, qui facilite les échanges, les contrôles et la réactivité dans la chaîne d'approvisionnement.

En dépit d'une préférence nette pour la proximité et les considérations logistiques, la moitié des donneurs d'ordres (50 %) sont liés à des sous-traitants qui ne sont pas localisés dans la même région qu'eux, contre 43,75 % qui sont situés dans la même région que leurs sous-traitants (voir Annexe C, Figure C31). Un donneur d'ordre localisé à Constantine précise que ses sous-traitants sont répartis entre sa région (l'Est du pays) et la région Centre.

Pour expliquer pourquoi les donneurs d'ordres sont liés à des sous-traitants situés en dehors de leur région, sur les dix répondants, la meilleure qualité de services a été la raison la plus choisie (6 entreprises sur 11). Les coûts plus compétitifs viennent juste après, avec 5 entreprises qui ont évoqué ce motif. Il est suivi par une capacité de production plus élevée mentionnée par 4 donneurs d'ordres. L'existence d'un cluster compatible avec le secteur d'activité du donneur d'ordres est une raison donnée par 3 entreprises. Un donneur d'ordres du secteur de la Mécanique-Métallurgique, se déclinant en deux filiales, l'une localisée dans les hauts plateaux, l'autre au Nord-Centre du pays, a spécifié l'absence de sous-traitants dans sa région (voir Annexe C, Figure C32).

Il apparaît clairement que les choix des donneurs d'ordres algériens en matière de S-T sont fortement influencés par la qualité du service, la compétitivité des coûts et la capacité de production. La localisation géographique, bien qu'importante, n'est pas un critère absolu, car les entreprises n'hésitent pas à dépasser les barrières régionales pour optimiser leur chaîne de valeur. Cela souligne un besoin d'améliorer la structuration du tissu industriel dans certaines régions, notamment en renforçant la formation, la spécialisation et l'incitation à l'implantation de nouvelles unités sous-traitantes.

¹Interrogés sur les zones propices au développement de la S-T, 68,75 % des donneurs d'ordres n'ont pas été en mesure de se prononcer, tandis que les 31,25 % restants ont principalement cité des pôles industriels déjà établis (voir Annexe C, Figure C34). Alger et sa périphérie restent privilégiées en raison de leurs infrastructures développées et de la concentration d'entreprises nationales et internationales. Oran, avec son port et sa proximité avec l'Europe, constitue un hub stratégique pour la pétrochimie et la logistique. Constantine et Sétif se distinguent par leur main-d'œuvre qualifiée (présence d'importantes universités) et leurs parcs industriels en expansion, tandis qu'Annaba conserve son rôle clé dans la sidérurgie. Enfin, Hassi Messaoud demeure incontournable pour les activités liées au pétrole et au gaz. Cette focalisation sur les pôles existants, associée à une difficulté à identifier de nouvelles zones, traduit une structuration industrielle stable mais un manque de projection vers l'émergence de nouveaux pôles.

En ce qui concerne les infrastructures qui doivent être développées pour faciliter la S-T en Algérie, 11 donneurs d'ordres ont mentionné les routes. 10 entreprises ont souligné la nécessité d'améliorer les télécommunications. Le développement du réseau ferroviaire est revenu à 8 reprises et les réseaux électriques ont été cités 6 fois. 4 donneurs d'ordres n'ont choisi aucune infrastructure à renforcer (voir Annexe C, Figure C33). Dès lors, l'amélioration des infrastructures est perçue comme un levier essentiel pour le développement de la S-T. Les routes et télécommunications ressortent comme les priorités majeures, suivies par le réseau ferroviaire et électrique. Ces résultats suggèrent que les autorités doivent concentrer leurs efforts sur le désenclavement des zones industrielles et l'accélération de la numérisation pour renforcer la compétitivité des entreprises impliquées dans des accords de S-T.

2.7. OBSERVATIONS ET RECOMMANDATIONS DES DONNEURS D'ORDRES

Parmi les 16 donneurs d'ordres de l'échantillon final, 11 ont identifié plusieurs entraves qui retardent le développement de la S-T industrielle en Algérie, ainsi que des pistes d'amélioration pour renforcer la compétitivité des entreprises locales. Le premier défi majeur concerne le manque d'informations sur les capacités et spécialités des sous-traitants, limitant leur visibilité et l'accès aux opportunités de marché. La mise en place d'une plateforme centralisée permettant de connecter l'offre et la demande en S-T est proposée comme une mesure indispensable pour améliorer les collaborations industrielles.

Un autre enjeu réside dans la compétitivité des sous-traitants locaux, affectée par plusieurs facteurs structurels. D'une part, les tarifs douaniers appliqués aux intrants importés augmentent le coût des matières premières, rendant parfois les produits importés plus compétitifs que ceux fabriqués localement. D'autre part, les délais d'importation excessifs pénalisent la réactivité des entreprises et réduisent leur capacité à respecter les engagements contractuels. Une révision des droits de douane et une simplification des procédures d'importation pourraient alors favoriser l'émergence d'une industrie locale plus performante.

La modernisation technologique et organisationnelle constitue également un levier crucial pour améliorer la qualité et la fiabilité des sous-traitants. De nombreux donneurs d'ordres soulignent le déficit en compétences techniques et le retard en matière de certification (tels que la certification ISO 9001)¹, ce qui empêche l'intégration des entreprises locales dans les chaînes de valeur. Pour y remédier, les répondants insistent sur la nécessité de renforcer la formation professionnelle, de mettre à niveau les processus industriels et d'accélérer la digitalisation. Ces actions sont jugées indispensables pour améliorer la productivité et le respect des délais.

Les obstacles bureaucratiques et réglementaires constituent un frein supplémentaire au développement du secteur. Les procédures administratives longues et complexes, le manque de transparence dans l'attribution des marchés publics et les difficultés d'enregistrement des PME limitent la formalisation et l'essor des sous-traitants. À cela s'ajoutent les contraintes financières, notamment l'accès difficile au crédit et les conditions de paiement défavorables (retards de règlement, absence d'avance sur travaux), qui fragilisent les entreprises locales et restreignent leur capacité d'investissement.

¹ La certification ISO 9001 est une norme internationale qui définit les exigences pour un système de management de la qualité (SMQ). Elle vise à garantir qu'une entreprise ou une organisation améliore continuellement ses processus afin d'offrir des produits et services conformes aux attentes des clients et aux exigences réglementaires.

En définitive, les donneurs d'ordres mettent en avant la nécessité d'une meilleure intégration des sous-traitants locaux dans les réseaux internationaux. Le manque de connexions avec les grandes entreprises étrangères et l'insuffisance des infrastructures industrielles freinent leur développement et la sophistication de leur offre. De plus, la concurrence de l'économie informelle nuit à la structuration du secteur et à l'émergence d'acteurs fiables et compétitifs. Encourager la création et l'inclusion des entreprises dans la sphère formelle, tout en améliorant les infrastructures et l'environnement des affaires, apparaît donc comme une priorité pour dynamiser la S-T en Algérie.

3. RÉSULTATS DE L'ENQUÊTE AUPRÈS DES SOUS-TRAITANTS

Après observation et analyse des résultats de l'enquête auprès des sous-traitants, notamment ceux contenus dans les Tableaux 6.6 et 6.7 ci-dessous (illustrés respectivement dans les sous-sections 3.1 et 3.2), il apparaît que la part du chiffre d'affaires générée par des contrats de S-T ne met en évidence aucune tendance significative en fonction du secteur juridique, du secteur d'activité, de la taille, de l'âge ou encore de la localisation des entreprises. Similairement, aucune corrélation marquée n'apparaît concernant la fréquence à laquelle les sous-traitants interrogés se retrouvent dans la position de donneurs d'ordres, la nature de leur relation avec ces derniers (équilibrée ou déséquilibrée), la fréquence à laquelle ils sont contraints d'accepter des conditions contractuelles jugées défavorables, ou encore la crainte d'investir dans des équipements spécifiques à un seul donneur d'ordres (risque de *hold-up*). Ces résultats, portant sur des aspects essentiels de la S-T industrielle, indiquent qu'un regroupement des répondants selon ces critères ne se justifie pas. Par conséquent, comme nous l'avons fait précédemment pour les donneurs d'ordres et pour des raisons identiques, nous présenterons et analyserons les résultats de l'enquête auprès des sous-traitants sans distinction de taille, de secteur d'activité ou de secteur juridique. Aussi, compte tenu du nombre important de graphiques, seuls les plus pertinents sont présentés dans cette section, l'intégralité étant consultable en Annexe D.

3.1. SECTEURS JURIDIQUE ET D'ACTIVITÉ, TAILLE ET DURÉE D'EXISTENCE DES SOUS-TRAITANTS

De la même manière que pour les donneurs d'ordres et afin de préserver la confidentialité et l'anonymat, chaque sous-traitant sera identifié par un numéro suivi de la lettre S dans la présentation des résultats. Si une entreprise est simultanément sous-traitante et donneuse d'ordres, un astérisque (*) sera ajouté après le S. Le Tableau 6.6 présente une synthèse des principales caractéristiques des 28 sous-traitants constituant notre échantillon final.

Parmi les 28 sous-traitants de notre échantillon, 17 relèvent du secteur privé (65,39 %), 7 du secteur public (26,92 %), et 2 sont des entreprises mixtes (7,69 %) issus de partenariats avec des entreprises étrangères. Deux sous-traitants n'ont pas précisé leur statut juridique. Cette répartition met en évidence la prédominance du secteur privé chez les sous-traitants, ce qui contraste légèrement avec la structure des donneurs d'ordres, où le secteur public est plus représenté (37,5 % contre 26,92 % chez les sous-traitants).

Cela peut s'expliquer par la taille et les moyens dont disposent les grandes entreprises publiques, qui ont la capacité d'externaliser certaines activités. À l'inverse, les PME, qui sont moins dotées en ressources, se trouvent plus souvent dans la position de preneurs d'ordres, ce qui cadre avec le schéma classique de la S-T.

**CHAPITRE 6 – LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE : ENQUÊTE
AUPRÈS DES DONNEURS D'ORDRES ET DES SOUS-TRAITANTS**

Tableau 6.6. Informations générales sur les sous-traitants de l'échantillon

Code et secteur juridique	Secteur d'activité	Taille par nombre d'employés	Durée de vie	Phase dans le cycle de vie	Localisation (Wilaya et EPT)
1S Privé	Mécanique - Métallurgique Secteur de la pièce de rechange	ME (55)	10 ans	Preuve de stabilité	Boumerdès N-C
2S Privé	Chimie – Plastique et Caoutchouc	PE (25)	20 ans	Preuve de stabilité	Blida N-C
3S Privé	Service lié à l'industrie / Entreprises prestataires de service	TPE (N.M.)	16 ans	Preuve de stabilité	Alger N-C
4S Public	Électricité – Électronique Électrique Secteur de la pièce de rechange	ME (189)	97 ans	Institutionnalisation	Alger N-C
5S* Privé	Électricité – Électronique Électrique	GE (600)	25 ans	Résilience et expérience établie	Alger N-C
6S Privé	Mécanique - Métallurgique	PE (13)	22 ans	Résilience et expérience établie	Alger N-C
7S Privé	Mécanique - Métallurgique Service lié à l'industrie / Entreprises prestataires de service	TPE (9)	40 ans	Résilience et expérience établie	Ouled Djellal S-E
8S Privé	Secteur de la pièce de rechange	PE (20)	8 ans	Seuil critique initial	Constantine N-E
9S* Privé	Mécanique - Métallurgique	ME (50)	10 ans	Preuve de stabilité	Jijel N-E
10S* Privé	Mécanique - Métallurgique	PE (20)	25 ans	Résilience et expérience établie	Alger N-C
11S Privé	Mécanique - Métallurgique Secteur de la pièce de rechange	ME (150)	55 ans	Institutionnalisation	Ghardaïa S-E
12S Privé	Chimie – Plastique et Caoutchouc	PE (23)	31 ans	Résilience et expérience établie	Tizi Ouzou N-C
13S N.M.	Mécanique - Métallurgique	GE (700)	40 ans	Résilience et expérience établie	N.M
14S Privé	Électricité – Électronique Électrique	ME (110)	14 ans	Preuve de stabilité	Oran N-O AinTemouchent N-O
15S N.M.	Électricité – Électronique Électrique	PE (20)	5 ans	Seuil critique initial	Sétif HP-E
16S Mixte	Électricité – Électronique Électrique	ME (200)	7 ans	Seuil critique initial	Tlemcen N-O
17S Public	Mécanique - Métallurgique	GE (290)	41 ans	Résilience et expérience établie	Constantine N-E Tébessa HP-E
18S* Public	Mécanique - Métallurgique	GE (850)	50 ans	Institutionnalisation	Constantine N-E
19S* Public	Mécanique - Métallurgique	GE (640)	50 ans	Institutionnalisation	Sidi Bel Abbès N-O
20S* Public	Mécanique - Métallurgique	GE (300)	42 ans	Résilience et expérience établie	Sétif HP-E
21S* Mixte	Mécanique - Métallurgique	ME (99)	12 ans	Preuve de stabilité	Constantine N-E
22S Privé	Service lié à l'industrie / Entreprises prestataires de service	ME (130)	16 ans	Preuve de stabilité	Sétif HP-E
23S Privé	Électricité – Électronique Électrique	TPE (7)	37 ans	Résilience et expérience établie	Sétif HP-E
24S Privé	Mécanique - Métallurgique Chimie – Plastique et Caoutchouc Secteur de la pièce de rechange	PE (10)	4 ans	Seuil critique initial	Sétif HP-E
25S Privé	Chimie – Plastique et Caoutchouc	ME (88)	57 ans	Institutionnalisation	Alger N-C
26S* Privé	Mécanique - Métallurgique Secteur de la pièce de rechange	PE (40)	15 ans	Preuve de stabilité	Sétif HP-E
27S Public	Chimie – Plastique et Caoutchouc	ME (140)	50 ans	Institutionnalisation	Sétif HP-E
28S Public	Mécanique - Métallurgique	GE (720)	40 ans	Résilience et expérience établie	Médéa N-C

Source: Établi par nos soins sur la base des informations collectées auprès des sous-traitants.

CHAPITRE 6 – LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE : ENQUÊTE AUPRÈS DES DONNEURS D'ORDRES ET DES SOUS-TRAITANTS

Néanmoins, la part des sous-traitants publics reste significative, reflétant le poids des industries d'État. La présence d'entreprises mixtes en partenariat avec des acteurs étrangers souligne par ailleurs une ouverture à l'international, qui peut être un levier de transfert technologique et de montée en compétences pour le tissu industriel local.

Le secteur de la Mécanique-Métallurgique est le plus représenté dans notre échantillon, avec 15 des 28 sous-traitants. Le secteur de l'Électricité - Électronique Électrique ainsi que celui de la pièce de rechange comptent chacun 6 répondants. Le secteur de la Chimie - Plastique et Caoutchouc est représenté par 5 entreprises, tandis que 3 répondants opèrent dans les services industriels.

Tout en spécifiant que certains sous-traitants peuvent être actifs dans plusieurs secteurs à la fois, nous constatons que la répartition de notre échantillon reste globalement cohérente avec celle observée chez les donneurs d'ordres et avec la structure sectorielle du répertoire fourni par la BASTP déjà évoquée en Section 2. Toutefois, le secteur Mécanique-Métallurgique est légèrement surreprésenté dans notre enquête (15 sous-traitants de notre échantillon contre 51 dans la base de données), ce qui s'explique par des raisons structurelles et historiques. À l'inverse, le secteur de la pièce de rechange, bien que dominant dans le répertoire (68 entreprises aux spécialisations variées), est moins représenté parmi nos répondants (seulement 6). Cela pourrait être dû à la diversité des spécialisations dans ce secteur, rendant l'identification des sous-traitants plus complexe¹.

L'observation du classement des sous-traitants selon leur taille met en évidence une prédominance des PME, qui représentent 64,29 % de l'échantillon (moyennes entreprises : 35,71 % ; petites entreprises : 28,58 %). Les grandes entreprises constituent 25 % des répondants, tandis que les très petites entreprises (TPE) sont les moins représentées, avec 10,71 %.

La taille moyenne des entreprises interrogées est de 196 employés, ce qui correspond à une moyenne entreprise selon les classifications usuelles. Un élément notable réside dans le rôle des grandes entreprises : sur les 7 identifiées dans l'échantillon, 4 occupent également la position de donneur d'ordres. Ces résultats sont cohérents avec les dynamiques industrielles classiques, où les PME constituent le socle principal des sous-traitants (64,29 %), tandis que les grandes entreprises externalisent une partie de leur production et agissent en tant que donneurs d'ordres.

La forte présence des moyennes entreprises (35,71 %) parmi les sous-traitants traduit leur rôle stratégique dans la chaîne de valeur industrielle. Elles disposent généralement de capacités de production suffisantes et d'un savoir-faire technique leur permettant d'être compétitives. Les petites entreprises (28,58 %), bien que moins représentées, parviennent à s'intégrer dans la S-T grâce à leur spécialisation ou à leur proximité avec certains donneurs d'ordres. En revanche, la faible représentation des TPE (10,71 %) met en lumière les difficultés d'intégration de ces structures, souvent limitées par des contraintes financières, technologiques et organisationnelles.

Finalement, le fait que plus de la moitié des grandes entreprises sous-traitantes soient également donneuses d'ordres illustre un modèle hybride, où ces entreprises combinent

¹Par exemple, certaines entreprises spécialisées dans la fabrication de câblage peuvent s'identifier comme appartenant au secteur Électricité - Électronique Électrique, sans pour autant se déclarer actives dans le secteur de la pièce de rechange, bien que ce dernier englobe également la fourniture de câbles et que ladite entreprise puisse être répertoriée dans les deux secteurs dans la liste de la BASTP.

production interne et recours à la S-T. Cette configuration reflète une dynamique, où les grandes entreprises s'appuient sur un réseau de PME sous-traitantes tout en conservant certaines activités en interne pour des segments stratégiques.

Les entreprises sous-traitantes de notre enquête se répartissent par âge comme suit : 14,29 % ont entre 5 et 9 ans (seuil critique initial), 28,57 % entre 10 et 20 ans (preuve de stabilité), 35,71 % entre 21 et 49 ans (résilience et expérience établie) et 21,43 % ont plus de 50 ans (institutionnalisation). Cette répartition met en évidence une présence significative d'entreprises ayant dépassé le cap de la pérennisation¹ (plus de 20 ans), ce qui témoigne d'une certaine capacité de résilience des entreprises impliquées dans des accords de S-T. Toutefois, la part non négligeable d'entreprises jeunes (moins de 10 ans) montre que le secteur continue à attirer de nouveaux entrants, bien que ces derniers doivent encore franchir le seuil critique de viabilité. La diversité des âges suggère également que la S-T peut être une activité aussi bien transitoire qu'ancrée dans la durée, selon les stratégies adoptées par les entreprises et les opportunités offertes par le marché.

Enfin, pour ce qui est de la localisation, les sous-traitants sont également concentrés sur quelques EPT. Nous présenterons plus en détails cet aspect dans la sous-section 3.6 consacrée aux questions territoriales.

3.2. DÉPENDANCE ÉCONOMIQUE DES SOUS-TRAITANTS

Dans cette sous-section, nous examinons les tendances observées concernant la part du chiffre d'affaires que les accords de S-T génèrent pour les sous-traitants, la fréquence à laquelle ils peuvent se retrouver en position de donneurs d'ordres, la probabilité qu'ils soient contraints d'accepter des conditions défavorables, leur perception du caractère équilibré ou déséquilibré de leur relation avec les donneurs d'ordres et leur crainte d'être victimes du phénomène de *hold-up*. Le Tableau 6.7 ci-après, présente une synthèse de ces différents aspects.

Pour ce qui est de la dépendance à la S-T, les résultats montrent que d'une part 39,29 % des répondants génèrent moins de 25 % de leur chiffre d'affaires via la S-T et 17,86 % se situent entre 25 et 50 %. Cela suggère que plus de la moitié des entreprises (57,15 %) ont une activité relativement indépendante de la S-T, ce qui peut indiquer une volonté de diversification ou une faible demande en S-T. Cela peut aussi être dû à des contraintes du marché, comme un accès limité aux donneurs d'ordres ou des relations instables avec ces derniers. D'autre part, plus d'un tiers des entreprises (35,71 %) réalisent plus de 75 % de leur chiffre d'affaires grâce à la S-T, et 7,14 % entre 50 et 75 %. Ces chiffres montrent que certaines entreprises sont presque totalement dépendantes des contrats de S-T, ce qui peut poser un risque en cas de fluctuations du marché ou de changements stratégiques des donneurs d'ordres. Cela met en avant un modèle économique basé sur l'externalisation, avec des entreprises spécialisées dans l'exécution de tâches spécifiques.

L'écart entre les entreprises faiblement et fortement dépendantes montre une hétérogénéité dans le secteur de la S-T en Algérie. Certaines entreprises semblent utiliser la S-T comme un complément à leur activité principale. Contrairement à d'autres qui en font leur unique source de revenus, ce qui peut limiter leur capacité à se développer en dehors du cadre

¹Soulignons que l'âge moyen des répondants est de près de 30 ans (29,96 ans pour les sous-traitants et 30,29 ans pour les donneurs).

**CHAPITRE 6 – LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE : ENQUÊTE
AUPRÈS DES DONNEURS D'ORDRES ET DES SOUS-TRAITANTS**

imposé par les donneurs d'ordres. Ce constat est valable indépendamment de l'âge des sous-traitants questionnés ou de leur secteur d'activité.

Tableau 6.7. Les sous-traitants et la dépendance économique

Code de l'entreprise	Part du chiffre d'affaires générée par les contrats de S-T				Fréquence d'occupation de la position de donneurs d'ordres (1)				Équilibre de la relation avec les Donneurs d'ordres (2)				Fréquence d'acceptation de conditions contractuelles défavorables (3)					Crainte de la situation de <i>hold-up</i> (4)			
	< 25%	25% à 50%	50% à 75%	> 75%	J	R	F	TS	TE	PE	D	TD	J	R	P	S	T	J	R	P	S
1S				+		+					+					+				+	
2S		+				+				+					+						+
3S	+							+	+				+					+			
4S	+					+					+			+							+
5S*	+						+			+					+						+
6S				+		+					+				+					+	
7S	+					+				+			+				+				
8S		+						+	+						+		+				
9S*				+			+			+				+				+			
10S*				+	+				+				+						+		
11S	+					+					+				+					+	
12S		+				+					+				+		+				
13S			+			+			+						+						+
14S				+			+			+				+			+				
15S				+		+					+				+		+				+
16S				+	+							+			+			+			
17S		+				+			+						+					+	
18S*	+						+			+				+							+
19S*	+						+			+			+						+		
20S*	+						+				+				+						+
21S*	+							+	+						+		+				
22S				+		+				+				+			+				
23S				+			+				+		+				+				+
24S		+				+				+				+							+
25S				+	+							+				+					+
26S*	+						+			+					+					+	
27S			+		+				+					+							+
28S	+					+				+					+					+	
Proportions en %	39, 29	17, 86	07, 14	35, 71	14, 28	46, 43	28, 58	10, 71	25, 00	42, 86	25, 00	07, 14	17, 86	25, 00	32, 14	17, 86	07, 14	25, 00	14, 28	21, 43	39, 29

(1)- J: Jamais; R: Rarement; F: Fréquemment; TS: Très Souvent.

(2)- TE: Très Équilibré; PE: Plutôt Équilibré; D: Déséquilibré en faveur du D.O.; TD: Très Déséquilibré en faveur du D. O.

(3)- J: Jamais; R: Rarement; P: Parfois; S: Souvent; T: Toujours.

(4)- J: Jamais; R: Rarement; P: Parfois; S: Souvent.

Source: Établi par nos soins sur la base des réponses exprimées par les sous-traitants.

En ce qui concerne la possibilité pour les sous-traitants de jouer le rôle de donneurs d'ordres, les résultats sont mitigés. Une majorité de sous-traitants ne jouent qu'un rôle limité en tant que donneurs d'ordres. En effet, 60,71 % des entreprises (14,28 % jamais + 46,43 % rarement) déclarent ne pas ou très peu occuper la position de donneur d'ordres. Cela suggère que la plupart des sous-traitants restent dans une position de dépendance vis-à-vis des donneurs d'ordres principaux, ce qui limite leur capacité à structurer une véritable chaîne d'externalisation (ou une chaîne de S-T à plusieurs maillons). Cette situation peut s'expliquer par un manque de moyens financiers, techniques ou organisationnels, ou encore par un modèle économique où ces entreprises préfèrent se concentrer sur l'exécution plutôt que la gestion de sous-traitants en aval.

Par contre, un tiers des sous-traitants jouent un rôle actif dans la S-T. 28,58 % des entreprises sont fréquemment donneurs d'ordres, et 10,71 % le sont très souvent, soit un total de 39,29 %. Cela indique que près de 4 sous-traitants sur 10 externalisent à leur tour une partie de leur production, créant ainsi une dynamique de S-T en cascade. Ces entreprises sont probablement mieux structurées, avec des capacités leur permettant de gérer des partenaires en aval et de coordonner des tâches spécifiques.

Dans l'ensemble, la perception qu'ont les sous-traitants de la nature de leur relation avec les donneurs d'ordres, est positive. En effet, 67,86 % des sous-traitants (25 % + 42,86 %) considèrent que la relation est très équilibrée ou plutôt équilibrée, ce qui suggère que, dans la majorité des cas, les sous-traitants ne se sentent pas en position de forte dépendance ou d'infériorité par rapport aux donneurs d'ordres. Pourtant, 32,14 % des répondants (25 % + 7,14 %) estiment que la relation est déséquilibrée ou très déséquilibrée en faveur du donneur d'ordres. Ce pourcentage, bien que minoritaire, n'est pas négligeable et témoigne de certaines tensions ou asymétries de pouvoir qui peuvent impacter la négociation des contrats, la fixation des prix ou encore les conditions de paiement.

Les sous-traitants ont identifié plusieurs exigences imposées par les donneurs d'ordres qui constituent des obstacles à l'obtention de contrats. La Figure 6.6 ci-dessous, présente l'ensemble de ces exigences.

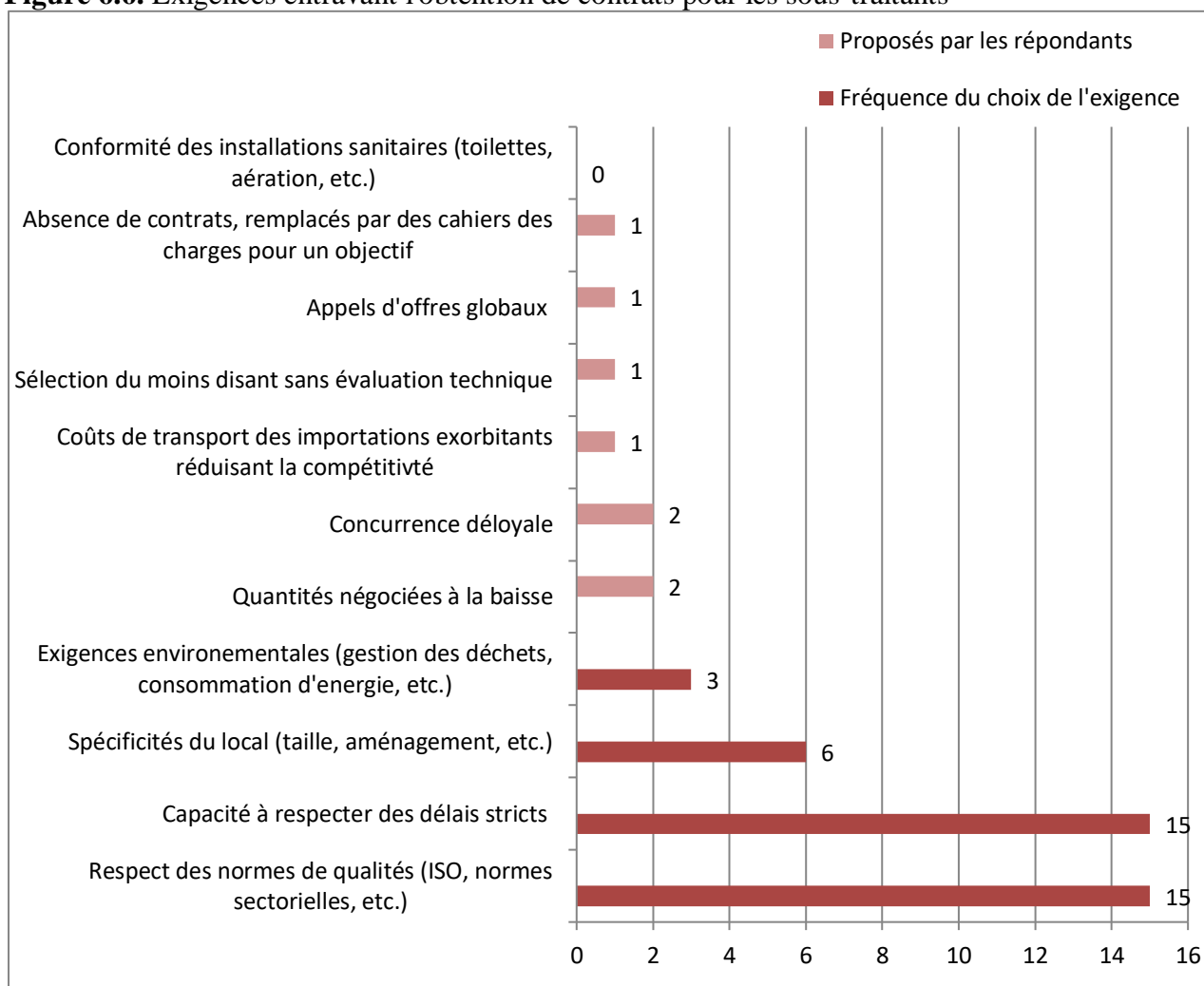
Parmi les conditions les plus contraignantes, le respect des normes de qualité¹ (ISO, IATF, API, normes sectorielles, etc.) et la capacité à respecter des délais stricts ont chacun été mentionnés par 15 répondants. Six sous-traitants ont souligné la nécessité de s'adapter aux spécificités des locaux (telles que la taille et l'aménagement), tandis que trois ont évoqué les exigences environnementales (gestion des déchets, consommation d'énergie, etc.). Alors qu'aucune entreprise n'a cité la conformité des installations sanitaires (les toilettes, l'aération,...).

Outre ces éléments prédéfinis, les répondants ont également mis en avant d'autres exigences ou contraintes jugées problématiques. Deux entreprises ont dénoncé la réduction

¹La norme IATF 16949 concerne la démarche qualité dans l'industrie automobile. Elle a été élaborée par l'International Automotive Task Force (IATF) et validée par l'Organisation internationale de normalisation. Initialement, elle a été publiée sous la forme d'une spécification technique sous l'appellation ISO/TS 16949. En ce qui concerne la norme API, il est important de souligner que les États-Unis ont été les premiers à établir une norme permettant d'évaluer la qualité des huiles. Définie par l'American Petroleum Institute, cette norme distingue les huiles selon leur usage (la lettre S identifie les huiles destinées aux moteurs à essence, la lettre C est réservée aux huiles pour moteurs diesel).

systématique des quantités négociées, tandis qu'un autre a critiqué la sélection des sous-traitants uniquement sur la base du prix le plus bas (moins disant), sans évaluation technique.

Figure 6.6. Exigences entravant l'obtention de contrats pour les sous-traitants



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

Par ailleurs, deux répondants ont pointé du doigt la concurrence déloyale, et un autre a souligné l'impact des coûts de transport des importations, jugés excessifs, qui réduisent la compétitivité face aux entreprises étrangères. Un sous-traitant a mentionné la tendance des donneurs d'ordres à regrouper les appels d'offres¹ (appel d'offre global), rendant l'accès aux contrats plus difficile. Enfin, une entreprise a précisé qu'elle n'a jamais obtenu de contrat, mais seulement reçu des cahiers des charges.

Ces réponses mettent en lumière les nombreux défis auxquels sont confrontés les sous-traitants algériens. Si certaines exigences, comme le respect des normes de qualité et des

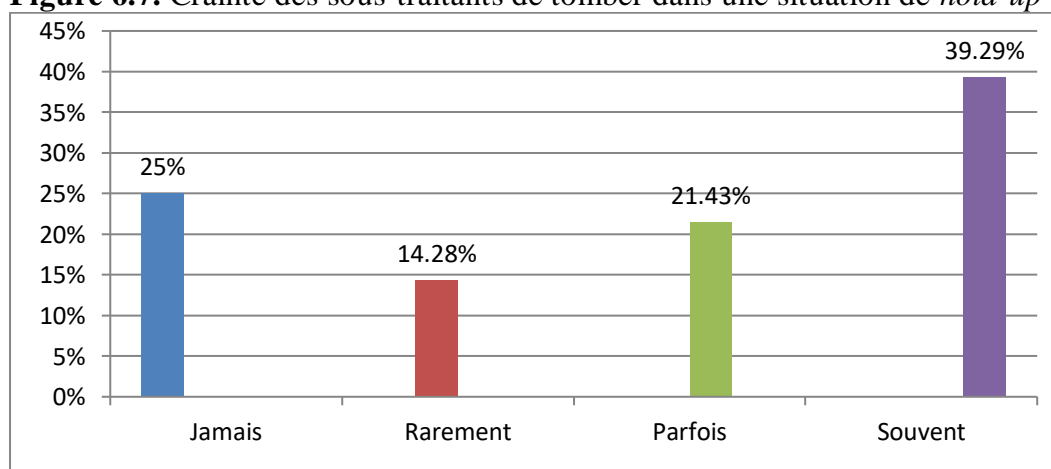
¹À noter qu'un appel d'offre global favorise les grandes entreprises au détriment des sous-traitants de taille plus modeste, qui peinent à y répondre individuellement. Cela pose un enjeu de concentration du marché, où seules quelques entreprises captent la majorité des contrats, limitant ainsi la diversité et la résilience de la chaîne d'approvisionnement. Plus précisément, ce format limite l'accès aux contrats pour les PME car il exige des capacités de production et des ressources financières importantes. Pour accéder à ces contrats, les sous-traitants doivent parfois s'associer à d'autres entreprises, ce qui peut entraîner une perte d'autonomie et une répartition inégale des bénéfices. De surcroît, les exigences techniques et administratives étant standardisées pour un large ensemble de prestations, elles peuvent être inadaptées aux spécificités locales ou aux capacités des PME.

délais, relèvent des standards internationaux, d'autres obstacles semblent plus structurels et spécifiques au contexte local. La centralisation des appels d'offres et la sélection au prix le plus bas favorisent une logique de coût au détriment de la qualité et de l'expertise technique. De plus, la question des coûts de transport souligne un désavantage compétitif majeur par rapport aux concurrents étrangers. Ces résultats traduisent un environnement commercial peu favorable à l'émergence de sous-traitants nationaux compétitifs, nécessitant des réformes pour améliorer leur accès aux marchés et renforcer leur viabilité économique.

Dans un autre registre, l'acceptation de conditions contractuelles défavorables est une réalité pour une majorité des sous-traitants, avec 57,14 % des répondants (32,14 % parfois + 17,86 % souvent + 7,14 % toujours) déclarant y avoir été confrontés à divers degrés (voir Annexe D, Figure D9). Cela traduit un déséquilibre de pouvoir dans la relation avec les donneurs d'ordres, souvent dû à un manque d'alternatives, à la nécessité de garantir la continuité de l'activité, ou à une forte concurrence. Cependant, 42,86 % des répondants (17,86 % jamais + 25 % rarement) indiquent ne se trouver que très peu dans cette situation, suggérant que certains sous-traitants parviennent à préserver une certaine autonomie dans leurs négociations contractuelles. Cette relative stabilité pourrait être attribuée à une meilleure diversification de leur portefeuille clients ou à une position plus forte dans la négociation.

Concernant la crainte de faire des investissements qui ne serviraient qu'un seul donneur d'ordres et de devenir dépendant de lui (situation de *hold-up*), les réponses montrent que c'est une préoccupation importante pour une majorité des sous-traitants (voir Figure 6.7). Plus précisément, 60,72 % des répondants (21,43 % parfois + 39,29 % souvent) déclarent avoir ressenti cette inquiétude à différents degrés, traduisant un risque réel de dépendance économique. Cette situation peut exposer les sous-traitants à un *hold-up*, où des investissements spécifiques les rendent vulnérables face aux décisions du donneur d'ordres, sans garantie de continuité des contrats. Notons, toutefois, que 39,28 % des répondants (25 % jamais + 14,28 % rarement) ne perçoivent pas ce risque comme une menace majeure. Cela peut s'expliquer par une meilleure diversification de leurs clients encore une fois, une capacité à amortir leurs investissements sur plusieurs projets ou des garanties contractuelles solides. Ainsi, la sécurisation des relations commerciales par la diversification des partenaires, des clauses contractuelles protectrices et des investissements modulables apparaît comme un levier stratégique pour réduire cette vulnérabilité.

Figure 6.7. Crainte des sous-traitants de tomber dans une situation de *hold-up*



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

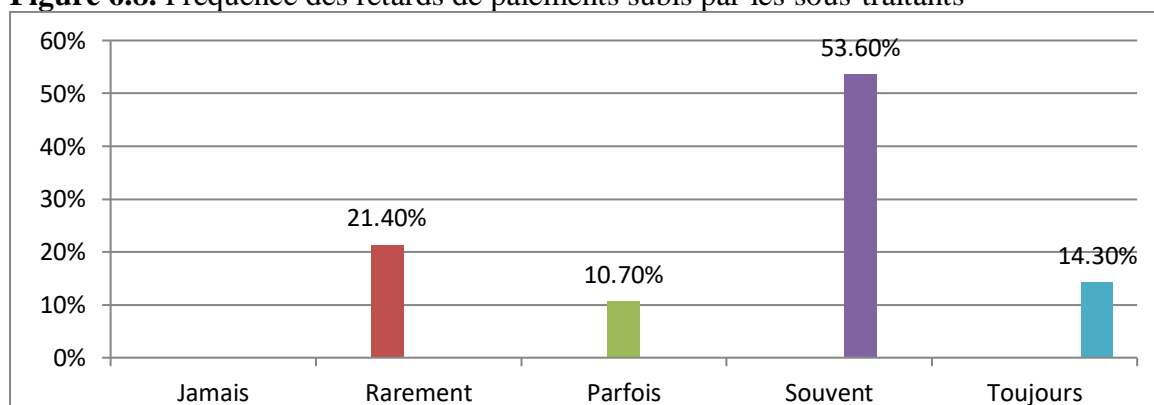
3.3. LES SOUS-TRAITANTS FACE AUX FLUCTUATIONS DU MARCHÉ ET AUX RETARDS DE PAIEMENTS

Les réponses montrent que les fluctuations du marché ont un impact significatif sur les sous-traitants, en particulier à travers l'augmentation des coûts et l'instabilité financière (voir Annexe D, Figure D11). Ces deux défis majeurs concernent 19 sous-traitants sur 28, mettant en évidence une vulnérabilité face aux hausses des prix des matières premières et aux variations économiques générales, rendant la gestion financière plus incertaine. En outre, 9 sous-traitants signalent des contraintes de capacité, reflétant la difficulté d'adaptation aux fluctuations de la demande. Cette rigidité peut générer des inefficacités opérationnelles et nuire à la compétitivité des entreprises. En revanche, la gestion des stocks excédentaires semble moins problématique (seulement 3 répondants), bien que cette situation puisse mobiliser des ressources et ralentir l'activité. Un répondant a également souligné une baisse des investissements des clients due aux fluctuations du marché, entraînant une diminution de son chiffre d'affaires et illustrant ainsi les effets en cascade des incertitudes économiques.

Face à ces défis, les sous-traitants adoptent différentes stratégies d'atténuation. La diversification des clients est la plus répandue (20 répondants), permettant de réduire la dépendance à un nombre restreint de donneurs d'ordres et ainsi limiter le risque lié aux variations de la demande. L'ajustement des capacités de production est également une approche privilégiée (13 répondants), traduisant la volonté d'accroître la flexibilité pour mieux absorber les fluctuations du marché. La gestion proactive des stocks est moins fréquemment adoptée (6 répondants), sans doute en raison de la nature des activités concernées et de la complexité des flux de production (voir Annexe D, Figure D12). D'autres stratégies, comme la diversification des produits, restent marginales (1 seul répondant), bien qu'elles puissent constituer une alternative viable pour élargir les opportunités commerciales et mieux gérer les aléas économiques. Enfin, un sous-traitant exprime un sentiment d'impuissance face aux fluctuations du marché, soulignant la difficulté pour certaines entreprises de mettre en place des solutions adaptées à leur réalité.

Au-delà des variations économiques, les sous-traitants doivent également faire face à une contrainte structurelle majeure : les retards de paiement, qui accentuent leur vulnérabilité financière et limitent leur capacité d'adaptation aux fluctuations du marché (voir la Figure 6.8 pour la fréquence de ces retards). L'enquête met en évidence le caractère systématique de ce problème : 53,60 % des sous-traitants déclarent subir fréquemment ces retards, tandis que 14,30 % en sont constamment affectés. En conséquence, près de 68 % des répondants se trouvent confrontés à une contrainte récurrente qui fragilise leur équilibre financier.

Figure 6.8. Fréquence des retards de paiements subis par les sous-traitants



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

Les principales conséquences de ces retards concernent la trésorerie : 85,70 % des sous-traitants (24 sur 28) signalent des difficultés de liquidité, illustrant la pression financière immédiate qu'ils subissent (voir Annexe D, Figure D14). De plus, 75 % (21 sur 28) rencontrent des difficultés à régler leurs propres fournisseurs, ce qui peut perturber la chaîne d'approvisionnement et fragiliser l'ensemble du réseau industriel. Les relations commerciales sont également affectées : 46,40 % des sous-traitants (13 sur 28) estiment que ces retards nuisent à leurs interactions avec les clients, générant une perte de confiance et compliquant les négociations. Pour conclure, 35,70 % des entreprises (10 sur 28) peinent à assurer le paiement des salaires en temps voulu, ce qui peut créer des tensions internes et affecter la motivation des employés.

Ainsi, les retards de paiement constituent un obstacle majeur à la pérennité des sous-traitants. En limitant leur trésorerie, en détériorant leurs relations avec les fournisseurs et clients, et en impactant leur gestion des ressources humaines, ils créent une instabilité structurelle qui compromet leur viabilité économique et réduit leur capacité à investir sur le long terme.

3.4. CONDITIONS DE TRAVAIL, FORMATION ET TRANSFERT DE TECHNOLOGIE

La plupart des sous-traitants (59,25 %) considèrent que les conditions de travail dans leurs entreprises sont similaires à celles des donneurs d'ordres (voir Annexe D, Figure D15). Cela suggère une certaine homogénéité dans les pratiques en matière de conditions de travail, ce qui peut être lié à des standards sectoriels ou à des exigences imposées par les clients. Cependant, une part non négligeable des répondants estime que leurs conditions de travail sont inférieures à celles des donneurs d'ordres : 14,82 % les jugent moins bonnes et 11,11 % beaucoup moins bonnes, soit un total de 25,93 % des sous-traitants faisant face à un cadre de travail plus difficile. Cette situation peut être expliquée par des contraintes budgétaires, un accès limité aux ressources ou une pression accrue sur la rentabilité, obligeant certains sous-traitants à réduire les coûts au détriment des conditions de travail. À l'inverse, 14,82 % des sous-traitants estiment que leurs conditions de travail sont meilleures que celles des donneurs d'ordres. Cela peut refléter des initiatives internes visant à améliorer l'environnement de travail ou une structure organisationnelle plus souple permettant de meilleures conditions pour les employés.

En matière de formation et de développement professionnel des employés, les réponses des sous-traitants révèlent une situation inégale (voir Annexe D, Figure D16). Une majorité relative (55,56 % : 37,03 % + 11,12 % + 7,41 %) considère que le niveau de formation est au mieux modéré, voire insuffisant. Cela suggère que, bien que des efforts existent, ils restent limités ou inégalement répartis entre les entreprises, ce qui peut freiner la montée en compétences des sous-traitants. À l'inverse, 44,44 % des répondants (37,03 % + 7,41 %) estiment que le niveau de formation est élevé ou très élevé. Cela indique que certaines entreprises sous-traitantes ont mis en place des politiques avancées de formation continue, probablement pour répondre aux exigences de qualité et d'innovation imposées par leurs donneurs d'ordres.

Ces résultats soulignent donc une disparité importante. Tandis qu'une partie des sous-traitants investit dans le développement des compétences, une proportion encore plus grande peine à offrir des formations suffisantes, ce qui peut nuire à leur compétitivité et à leur capacité d'adaptation aux évolutions du marché telles que les mutations sectorielles ou les changements technologiques.

Le transfert de technologie des donneurs d'ordres vers les sous-traitants est, quant à lui, perçu de manière disparate (voir Annexe D, Figure D17). Plus spécifiquement, 42,86 % des répondants (21,43 % + 21,43 %) le jugent très efficace ou plutôt efficace. À l'inverse, 57,14 % des répondants (21,43 % + 28,57 % + 7,14 %) le considèrent moyennement efficace, peu efficace ou pas du tout efficace, révélant dès lors des limites et des obstacles dans ce processus.

Comparé aux réponses des donneurs d'ordres développées plus haut, la divergence de perception entre les deux parties est parfois marquée, révélant des contradictions dans l'attribution des responsabilités relatives aux obstacles qui limitent le transfert de technologie. Les donneurs d'ordres évoquent en priorité l'absence de demande des sous-traitants (6 fois mentionnée), suggérant que ces derniers ne manifestent pas d'intérêt actif pour recevoir des technologies. Or, du point de vue des sous-traitants (voir Annexe D, Figure D18), c'est précisément le manque d'intérêt des donneurs d'ordres (14 fois mentionné) qui constitue l'obstacle principal. Ce désalignement met en évidence une relation où chaque partie perçoit l'autre comme responsable des freins au transfert, ce qui traduit un déficit de dialogue et de coordination.

En outre, les donneurs d'ordres justifient leurs réticences par la crainte de perdre un avantage concurrentiel (6 fois mentionnée voir la section 2), considérant que le transfert de technologie pourrait renforcer des partenaires susceptibles de devenir des concurrents. Cette explication est également avancée par les sous-traitants (4 fois mentionnée), qui constatent que les donneurs d'ordres limitent volontairement le partage de savoir-faire pour conserver leur position dominante. Un autre obstacle évoqué par les sous-traitants est l'absence d'une technologie nécessitant un transfert (13 fois mentionnée), ce qui laisse entendre que certains donneurs d'ordres ne disposent eux-mêmes pas d'un savoir suffisamment sophistiqué pour être transmis. Cette contrainte structurelle pourrait expliquer, en partie, pourquoi 62,5 % des donneurs d'ordres déclarent ne réaliser le transfert qu'à un degré limité. Les préoccupations liées à la propriété intellectuelle et aux enjeux légaux et réglementaires (2 fois chacune) complètent la liste des blocages. Ce n'est pas tant la protection de la propriété intellectuelle qui entrave le transfert de technologie, que son insuffisance, qui dissuade les donneurs d'ordres de partager leur savoir-faire, faute de garanties contre une appropriation non maîtrisée.

Ainsi, ces résultats mettent en évidence un transfert technologique imparfait en Algérie, entravé par des réticences stratégiques, un décalage entre les attentes des parties, et des capacités d'absorption technologique inégales chez les sous-traitants. Cette situation confirme la nature asymétrique de la relation, marquée par une méfiance mutuelle qui limite le partage des savoirs et freine la montée en compétence des sous-traitants.

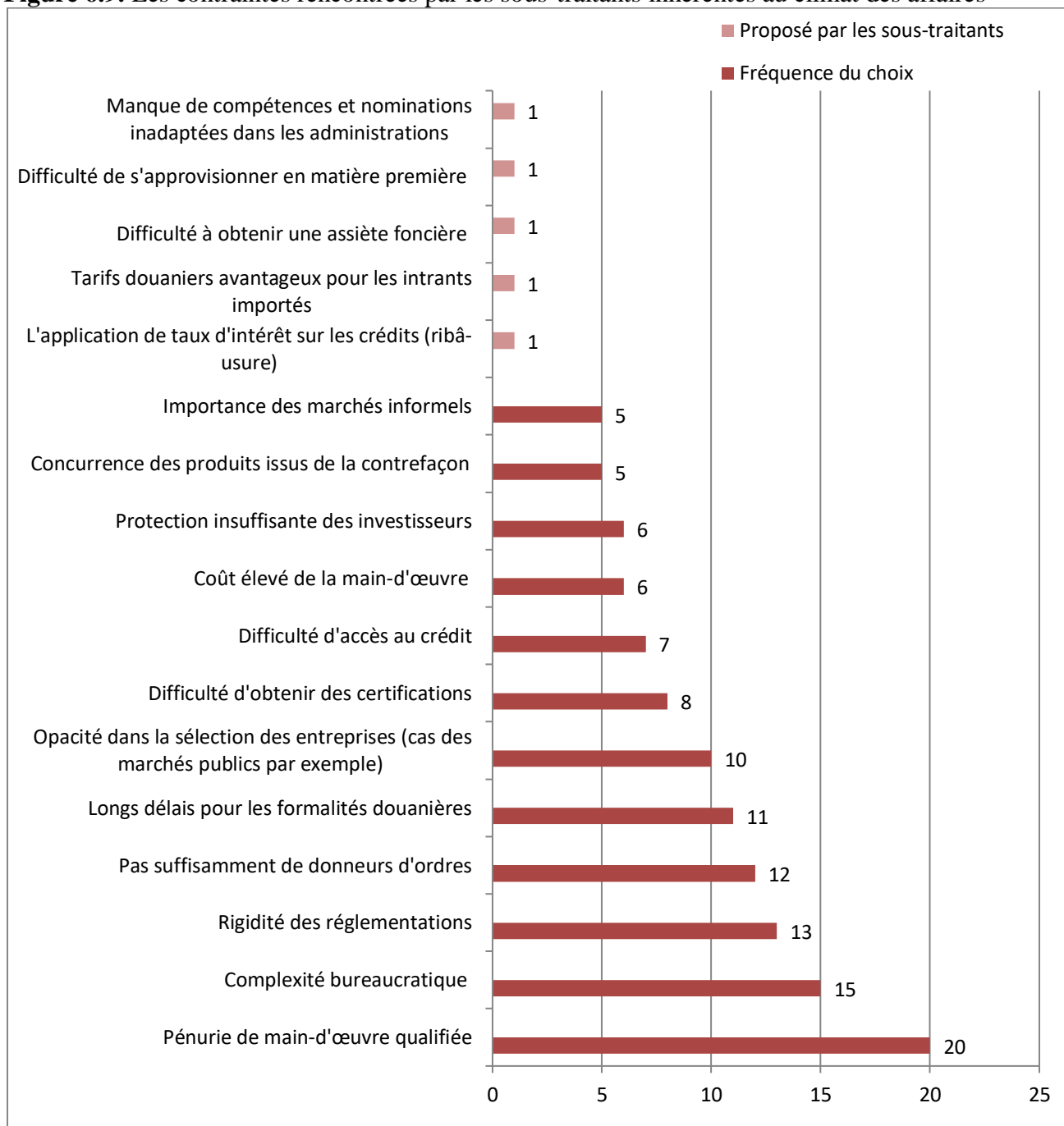
3.5. SOUS-TRAITANTS ET CLIMAT DES AFFAIRES: CONTRAINTES, OPPORTUNITÉS ET IMPACT DES NOUVELLES RÉFORMES

L'enquête révèle que les sous-traitants sont confrontés à plusieurs entraves dans leur environnement économique. La Figure 6.9 ci-dessous résume l'ensemble de ces contraintes. Le principal défi qui ressort est la pénurie de main-d'œuvre qualifiée, citée par 20 entreprises sur 28. Vient ensuite la complexité bureaucratique, mentionnée par 15 sous-traitants. D'autres obstacles majeurs sont également signalés, notamment la rigidité des réglementations (13 sous-traitants), l'insuffisance de donneurs d'ordres (12 sous-traitants), les longs délais douaniers (11 sous-traitants), ainsi que l'opacité dans la sélection des entreprises, notamment dans le cadre des marchés publics (10 sous-traitants).

CHAPITRE 6 – LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE : ENQUÊTE AUPRÈS DES DONNEURS D'ORDRES ET DES SOUS-TRAITANTS

À ces difficultés s'ajoutent le manque d'accès au crédit (7 sous-traitants), le coût élevé de la main-d'œuvre et la protection insuffisante des investisseurs (6 sous-traitants chacun), ainsi que la concurrence des produits issus de la contrefaçon et l'importance des marchés informels (5 sous-traitants chacun). Enfin, 5 sous-traitants ont mentionné des obstacles spécifiques qui ne figuraient pas dans les propositions initiales, tels que l'application des taux d'intérêt sur les crédits (ribâ), les tarifs douaniers avantageux pour les intrants importés, la difficulté à obtenir une assiette foncière, les problèmes d'approvisionnement en matières premières, ainsi que le manque de compétences et les nominations inadaptées dans les administrations.

Figure 6.9. Les contraintes rencontrées par les sous-traitants inhérentes au climat des affaires



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

CHAPITRE 6 – LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE : ENQUÊTE AUPRÈS DES DONNEURS D'ORDRES ET DES SOUS-TRAITANTS

L'évaluation de l'impact de ces obstacles montre que seuls 3,57 % des sous-traitants estiment qu'ils n'ont aucun effet, tandis que 7,14 % jugent leur impact faible. En revanche, 28,58 % le qualifient de modéré, 35,71 % de fort et 25 % d'extrême. En somme, plus de 60 % des sous-traitants se disent fortement ou extrêmement affectés, soulignant un climat des affaires difficile (voir Annexe D, Figure D20).

Parmi les freins les plus récurrents, la pénurie de main-d'œuvre qualifiée et la bureaucratie traduisent des lacunes structurelles qui fragilisent le marché du travail et l'environnement administratif des entreprises. De plus, la diversité des difficultés rencontrées par les sous-traitants – qu'elles soient d'ordre réglementaire, financier ou liées aux approvisionnements – met en évidence la vulnérabilité du secteur. L'accumulation de ces contraintes, notamment les incertitudes liées aux marchés publics et aux importations, risque de limiter la montée en gamme des sous-traitants, diminuant ainsi leur capacité à investir et innover.

En outre, la perception de la transparence des procédures administratives dans le secteur de la S-T révèle une prédominance des avis négatifs (voir Annexe D, Figure D21). En effet, 42,86 % des répondants (28,57 % la jugeant très faible et 14,29 % faible) considèrent que ces procédures manquent de clarté, ce qui peut entraver l'activité des entreprises en générant des lenteurs, des incertitudes et des risques d'arbitraire. Près de la moitié des répondants (46,43 %) estiment que la transparence est moyenne, suggérant une situation mitigée où certaines démarches sont accessibles tandis que d'autres restent opaques. À l'inverse, seuls 10,71 % des sous-traitants (7,14 % la jugeant élevée et 3,57 % très élevée) perçoivent une administration relativement transparente, un chiffre marginal qui souligne l'importance du défi administratif pour la majorité des acteurs du secteur.

Face à ces défis, des réformes ciblées apparaissent nécessaires. Une simplification des procédures administratives, un soutien accru à la formation et à l'accès au financement, ainsi qu'une meilleure coordination entre les acteurs économiques pourraient renforcer l'attractivité et la compétitivité du secteur. En améliorant la visibilité et la stabilité des opportunités pour les sous-traitants, ces mesures contribueraient à réduire les incertitudes pesant sur les sous-traitants, à structurer durablement cette activité et à lui permettre de jouer un rôle central dans le développement industriel national.

Interrogés sur les difficultés liées aux taux de change, à la conversion et au transfert de devises, une majorité des sous-traitants, soit 17 sur 28, affirment ne pas être confrontés à ce type d'obstacles dans leur activité. Toutefois, une part significative des répondants (11 sur 28 soit près de 40 %) rencontre des difficultés, traduisant une contrainte pour certaines entreprises opérant avec des partenaires étrangers ou dépendant de l'importation (voir Annexe D, Figure D22).

L'incertitude liée à l'instabilité du taux de change est la difficulté la plus fréquemment évoquée, affectant 7 sous-traitants. Vient ensuite la difficulté de transférer des devises pour l'importation d'intrants, mentionnée par 6 entreprises, soulignant ainsi les limites des mécanismes de paiement internationaux en place. Cinq sous-traitants signalent des entraves au transfert de devises pour des opérations réalisées avec des partenaires étrangers, tandis que cinq autres relèvent la difficulté de convertir des dinars algériens en devises étrangères, ce qui peut freiner leur accès aux fournisseurs internationaux. De plus, 3 entreprises se plaignent de l'obligation de recourir au marché informel pour se procurer des devises, une pratique qui, bien qu'inévitable pour certains, comporte des risques et des coûts supplémentaires. Enfin, une entreprise met en avant les limitations bancaires, qui, selon elle, encouragent l'abus de

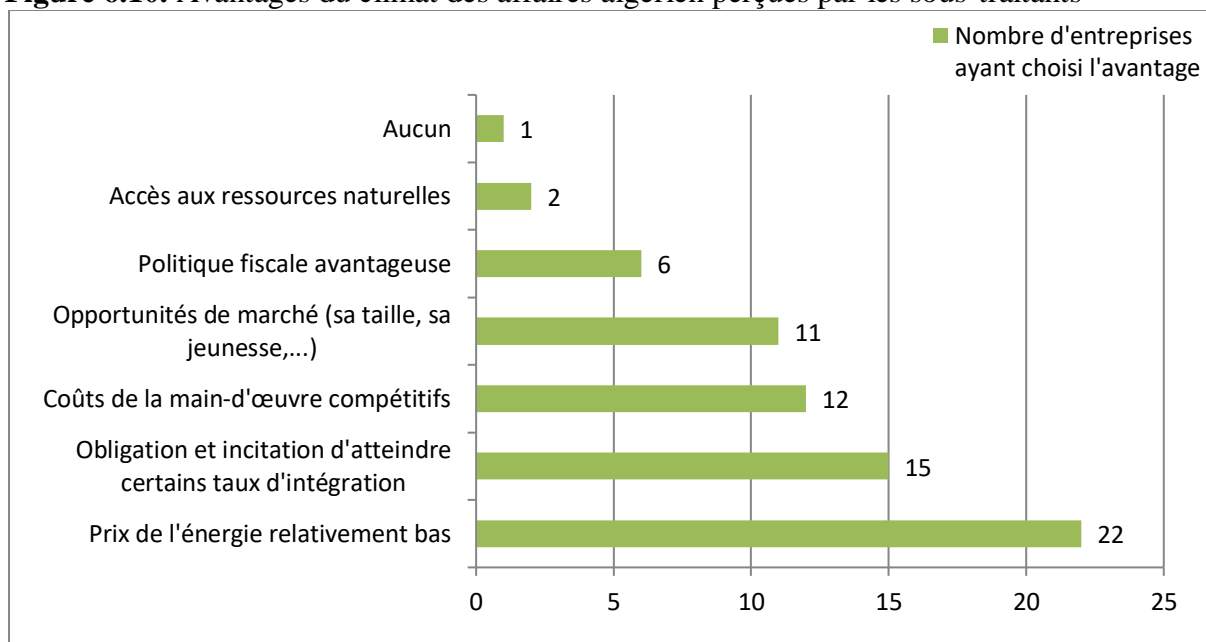
CHAPITRE 6 – LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE : ENQUÊTE AUPRÈS DES DONNEURS D'ORDRES ET DES SOUS-TRAITANTS

certaines intermédiaires tels que les douaniers et les transitaires, alourdissant ainsi les procédures et augmentant les coûts transactionnels.

Ces réponses démontrent que, même si la majorité des sous-traitants ne sont pas directement affectée par les contraintes liées à la politique de change conduite en Algérie, celles-ci constituent néanmoins un frein important pour une proportion non négligeable d'entre eux, notamment pour ceux dont l'activité repose sur les échanges internationaux.

Malgré les contraintes et les insuffisances, les répondants identifient plusieurs atouts offerts par le climat des affaires algérien que nous reprenons dans la Figure 6.10. Cela dit, ces avantages ne sont pas perçus de manière uniforme.

Figure 6.10. Avantages du climat des affaires algérien perçus par les sous-traitants



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

Le prix relativement bas de l'énergie est l'élément le plus cité, mentionné par 22 sous-traitants sur 28, ce qui souligne son rôle primordial dans la compétitivité des entreprises industrielles, notamment celles à forte consommation énergétique. L'obligation et l'incitation à atteindre certains taux d'intégration sont également reconnues comme un levier favorable par 15 sous-traitants, traduisant un encouragement à la production locale et à la réduction de la dépendance aux importations. Aussi, 12 répondants considèrent que les coûts de la main-d'œuvre compétitifs constituent un avantage, bien que cet élément puisse aussi refléter des niveaux de salaires relativement bas, soulevant ainsi la question de l'attractivité des métiers de la S-T. De plus, 11 sous-traitants mettent en avant les opportunités offertes par le marché algérien, notamment sa taille et sa jeunesse, ce qui laisse entrevoir des perspectives de croissance et de développement. Cependant, la structuration du marché et les contraintes réglementaires peuvent limiter la pleine exploitation de ces opportunités. Un groupe plus restreint de sous-traitants, soit 6 répondants, perçoit une politique fiscale avantageuse, ce qui peut refléter certaines exonérations ou incitations sectorielles. Enfin, un seul répondant sur 28 estime qu'il n'existe aucun avantage notable au climat des affaires en Algérie, adoptant ainsi un regard plus critique sur l'environnement économique et réglementaire.

Ces tendances montrent que même si l'Algérie dispose de certains atouts compétitifs, le climat des affaires reste perfectible. La mise en valeur de ces avantages pourrait être renforcée

CHAPITRE 6 – LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE : ENQUÊTE AUPRÈS DES DONNEURS D'ORDRES ET DES SOUS-TRAITANTS

par des réformes visant à lever les obstacles perçus, notamment en matière de bureaucratie et d'accès aux financements, afin d'améliorer l'attractivité du secteur pour les sous-traitants.

La nouvelle loi relative à l'investissement de 2022, avec ses incitations telles que la disponibilité foncière et les garanties offertes aux investisseurs, suscite des perceptions nuancées parmi les sous-traitants ayant participé à l'enquête (voir Annexe D, Figure D24). Une minorité de 17,86 % considère que ces mesures peuvent significativement améliorer leurs relations avec les donneurs d'ordres, traduisant un optimisme quant à leur impact sur la structuration et la dynamisation du secteur. D'autres répondants, plus nombreux (28,57 %), estiment que ces incitations apportent une amélioration, mais de manière limitée, ce qui peut suggérer des attentes plus élevées en matière d'accompagnement ou d'application effective des dispositifs. De plus, une part non négligeable des sous-traitants (21,43 %) considère que ces mesures n'améliorent pas réellement leurs relations avec les donneurs d'ordres, laissant penser que les contraintes structurelles du secteur, notamment la dépendance aux importations et la complexité des procédures, restent des obstacles majeurs. En parallèle, une proportion équivalente de 28,57 % juge que ces incitations n'améliorent en rien la relation avec les donneurs d'ordres, traduisant un scepticisme marqué quant à l'efficacité réelle des réformes dans leur mise en œuvre. Les 3,57 % des répondants restants reconnaissent ne pas être suffisamment renseignés sur cette loi, ce qui met en évidence un possible déficit d'information ou un manque de communication sur les modalités d'application des mesures prévues.

Globalement, les entreprises expriment un scepticisme marqué vis-à-vis de l'impact réel de la nouvelle loi sur l'amélioration des relations entre sous-traitants et donneurs d'ordres. Malgré l'existence d'incitations, une part importante des répondants demeure dubitative sur leur efficacité, certains estimant même qu'elles n'apportent aucune amélioration. Ce manque de conviction souligne des préoccupations persistantes quant à la mise en œuvre concrète des mesures et à leur capacité à répondre aux défis structurels du secteur. Sans une application rigoureuse et une meilleure prise en compte des attentes des acteurs concernés, ces réformes risquent de ne pas produire les effets escomptés.

De même, les dispositions de la nouvelle loi sur l'investissement, particulièrement celles relatives à la protection des droits de propriété intellectuelle et à la réquisition, suscitent des réactions mitigées parmi les sous-traitants. Seuls 17,86 % d'entre eux estiment qu'elles renforcent réellement leur confiance pour investir dans des technologies ou élargir leurs capacités. Une proportion plus importante, 35,71 %, partage cet avis mais avec des réserves, traduisant une certaine prudence face à l'application effective de ces mesures. Plus encore, 17,86 % considèrent que ces dispositions n'ont aucun impact sur leur volonté d'investissement, tandis que 28,57 % ne se prononcent pas, ce qui peut témoigner d'un manque d'information ou d'un désintérêt face à ces réformes. Ces résultats reflètent un climat d'incertitude où la crédibilité des garanties offertes par la loi reste à démontrer pour convaincre pleinement les acteurs du secteur (voir Annexe D, Figure D25).

Dans le prolongement des réformes engagées, la nouvelle loi sur les marchés publics de 2023, en maintenant la possibilité de sous-traiter jusqu'à 40 % du montant d'un marché, entend poursuivre l'assouplissement du cadre réglementaire des partenariats publics-privés industriels. Néanmoins, son impact perçu demeure variable. Une majorité relative des répondants (42,86 %) estime qu'elle favorise la S-T, traduisant un certain optimisme quant aux opportunités qu'elle pourrait offrir aux acteurs locaux. En revanche, 25 % ne lui attribuent aucun effet notable, ce qui pourrait refléter des freins structurels ou un manque d'accompagnement. Par ailleurs, 14,28 % des sondés ne se prononcent pas, tandis que

17,86 % déclarent manquer d'informations, soulignant un besoin accru de sensibilisation (voir Annexe D, Figure D26).

Cette loi impose également aux entreprises étrangères de sous-traiter au moins 30 % du montant initial de leurs marchés à des entreprises de droit algérien, une mesure perçue comme un levier de croissance par 53,57 % des répondants. Théoriquement, elle devrait renforcer l'intégration des sous-traitants locaux dans les chaînes de valeur. Cependant, 28,57 % estiment qu'elle n'apporte pas de changement significatif, exprimant des doutes sur son application effective ou les conditions qui l'encadrent. Une minorité (3,57 %) considère même qu'elle constitue une contrainte, probablement en raison de certaines exigences spécifiques. Enfin, 14,29 % des répondants restent sans avis, ce qui peut traduire un manque d'information ou de recul suffisant pour en évaluer les effets (voir Annexe D, Figure D27).

De manière générale, une perception partagée entre espoir et scepticisme émerge, indiquant que l'efficacité des réformes des pouvoirs publics dépendra, en grande partie, de leur mise en œuvre concrète et de l'accompagnement offert aux acteurs concernés.

3.6. LES SOUS-TRAITANTS ET LES QUESTIONS SPATIALES

Les sous-traitants de notre échantillon sont répartis sur cinq des neuf EPT identifiés dans la loi n° 10-02 du 29 juin 2010 portant approbation du SNAT. Comme pour les donneurs d'ordres, ce sont les mêmes EPT qui concentrent le plus d'entreprises (voir le Tableau 6.8 ci-dessous et l'Annexe E pour une carte détaillée).

L'espace Nord-Centre se distingue par la plus forte concentration de sous-traitants, avec 10 des 27 répondants (34,48 %). Parmi eux, six sont implantés à Alger, tandis que Tizi Ouzou, Boumerdès, Blida et Médéa accueillent chacun un sous-traitant. Les Hauts Plateaux-Est arrivent en deuxième position, regroupant huit sous-traitants (27,59 %). Sept d'entre eux sont établis à Sétif, tandis qu'un autre dispose d'une unité de production à Tébessa. En troisième position figure l'EPT Nord-Est, qui héberge cinq sous-traitants (17,24 %). Quatre sont basés à Constantine et un à Jijel. L'EPT Nord-Ouest rassemble quatre sous-traitants (13,79 %). L'un d'eux dispose d'unités à Oran et Aïn Témouchent, tandis que Tlemcen et Sidi Bel Abbès en comptent un chacun. En somme, l'EPT Sud-Est compte deux sous-traitants (6,90 %), l'un implanté à Ouled Djellal et l'autre à Ghardaïa. À noter qu'un sous-traitant a choisi de ne pas préciser sa localisation.

L'implantation des sous-traitants suit une logique similaire à celle des donneurs d'ordres, confirmant l'influence des dynamiques économiques et territoriales décrites dans le SNAT (2030). La concentration des sous-traitants dans le Nord-Centre et les Hauts Plateaux-Est, s'explique par la proximité avec les principaux pôles industriels et urbains, qui offrent un environnement propice aux activités manufacturières. Alger, en tant que capitale économique, ainsi que Sétif et Constantine, qui disposent d'un tissu industriel structuré, attirent une part importante des sous-traitants en raison de l'accès aux infrastructures, aux ressources humaines qualifiées et aux opportunités de marché.

Inversement, la faible implantation dans le Sud-Est et l'absence de 4 EPT (Hauts Plateaux-Centre, Hauts Plateaux-Ouest, Sud-Ouest et Grand-Sud) soulignent les disparités régionales en matière d'attractivité industrielle, ces espaces étant moins dotés en infrastructures et en bassins de main-d'œuvre spécialisés.

**CHAPITRE 6 – LA SOUS-TRAITANCE INDUSTRIELLE EN ALGÉRIE : ENQUÊTE
AUPRÈS DES DONNEURS D'ORDRES ET DES SOUS-TRAITANTS**

Tableau 6.8. Répartition géographique des sous-traitants de l'échantillon

Entreprise	Wilaya de localisation	Espace de Programmation Territoriale
1S	Boumerdès	Nord-Centre (N-C)
2S	Blida	Nord-Centre (N-C)
3S	Alger	Nord-Centre (N-C)
4S	Alger	Nord-Centre (N-C)
5S*	Alger	Nord-Centre (N-C)
6S	Alger	Nord-Centre (N-C)
7S	Ouled Djellal	Sud-Est (S-E)
8S	Constantine	Nord-Est (N-E)
9S*	Jijel	Nord-Est (N-E)
10S*	Alger	Nord-Centre (N-C)
11S	Ghardaïa	Sud-Est (S-E)
12S	Tizi Ouzou	Nord-Centre (N-C)
13S N.M	N.M	N.M
14S	Oran	Nord-Ouest (N-O)
	AinTemouchent	Nord-Ouest (N-O)
15S	Sétif	Haut Plateaux - Est (HP-E)
16S	Tlemcen	Nord-Ouest (N-O)
17S	Constantine	Nord-Est (N-E)
	Tébessa	Haut Plateaux - Est (HP-E)
18S*	Constantine	Nord-Est (N-E)
19S*	Sidi Bel Abbès	Nord-Ouest (N-O)
20S*	Sétif	Haut Plateaux - Est (HP-E)
21S*	Constantine	Nord-Est (N-E)
22S	Sétif	Haut Plateaux - Est (HP-E)
23S	Sétif	Haut Plateaux - Est (HP-E)
24S	Sétif	Haut Plateaux - Est (HP-E)
25S	Alger	Nord-Centre (N-C)
26S*	Sétif	Haut Plateaux - Est (HP-E)
27S	Sétif	Haut Plateaux - Est (HP-E)
28S	Médéa	Nord-Centre (N-C)

Source: Établi par nos soins sur la base des informations collectées auprès des sous-traitants.

Ainsi, la répartition des sous-traitants met en évidence une structuration territoriale où les entreprises s'implantent préférentiellement à proximité des grands centres économiques, consolidant les pôles industriels existants tout en reflétant les limites du redéploiement spatial de l'activité industrielle¹.

Les critères de localisation jouent un rôle déterminant dans les décisions de partenariat des sous-traitants interrogés. Parmi les 28 participants, une large majorité (20) insiste sur l'importance de la proximité avec les donneurs d'ordres locaux. Cette préférence s'explique

¹ Interrogées sur les zones propices au développement de la S-T, les entreprises citent principalement Alger, Oran, Constantine, Sétif, Annaba et Hassi Messaoud, soulignant l'importance des pôles industriels existants. Elles mettent en avant des facteurs déjà identifiés : concentration d'entreprises, infrastructures de transport et présence d'une main-d'œuvre qualifiée. Il est à noter que 57,14 % des répondants déclarent ne pas être en mesure d'identifier des zones propices à la S-T (voir Annexe D, Figure D31). Cela peut refléter un manque de visibilité sur les dynamiques territoriales ou une absence de stratégie de localisation chez certains acteurs du secteur.

par la nécessité d'entretenir des relations de proximité permettant une meilleure réactivité et une réduction des coûts liés aux délais et à la logistique. De plus, 12 sous-traitants mentionnent les coûts de transport comme un facteur influent, illustrant l'impact direct des frais logistiques sur la compétitivité des entreprises. La disponibilité d'une main-d'œuvre qualifiée est également citée par 10 sous-traitants, ce qui reflète l'importance des compétences locales dans le choix d'implantation des entreprises. D'un autre côté, seuls 3 répondants considèrent les réglementations locales comme un élément déterminant, ce qui pourrait traduire une perception de stabilité réglementaire ou une moindre prise en compte de cet aspect dans leurs décisions. En outre, 3 sous-traitants ne se prononcent pas sur cette question (voir Annexe D, Figure D28).

Alors que la proximité géographique est considérée comme un facteur fondamental, 50 % des sous-traitants indiquent qu'ils ne sont pas implantés dans la même région que leurs donneurs d'ordres (voir Annexe D, Figure D29). L'analyse des réponses exprimées a permis d'identifier plusieurs explications, avancées par 10 des 14 sous-traitants ayant pris le temps de clarifier cette situation.

D'une part, certains sous-traitants évoquent des contraintes de marché et des opportunités économiques qui limitent leur capacité à choisir leurs clients. Par exemple, deux sous-traitants basés à Boumerdès et Alger (EPT N-C), spécialisés dans la mécanique et la métallurgie, expliquent qu'ils ne choisissent pas leur marché, celui-ci étant dicté par la demande des donneurs d'ordres, souvent situés en dehors de leur région. D'autre part, la concentration des infrastructures et des opportunités autour de la capitale est un facteur décisif. Un sous-traitant d'Alger (EPT N-C), actif dans le secteur des services industriels, souligne que plus une entreprise est éloignée d'Alger, plus son matériel devient obsolète. À l'inverse, la proximité de la capitale permet un meilleur accès à l'information, aux opportunités et aux facilités, donnant un avantage concurrentiel aux entreprises qui y sont implantées.

Une explication supplémentaire porte sur l'attractivité des compétences. Un sous-traitant de Ouled Djellal (EPT S-E), opérant dans la Mécanique-Métallurgie et les services industriels, estime que les donneurs d'ordres recherchent avant tout des prestataires qualifiés, ce qui les amène à collaborer avec des entreprises situées hors de leur région d'implantation. Cette dynamique met en évidence l'influence des compétences techniques dans le choix des partenariats, au-delà des seules considérations géographiques.

D'autres sous-traitants attribuent leur éloignement à des facteurs géographiques, à l'organisation sectorielle et à la spécialisation industrielle. Par exemple, un sous-traitant basé à Jijel (EPT N-C) souligne que son implantation dans une zone agricole restreint naturellement la présence d'acteurs industriels à proximité. De son côté, un répondant, installé à Ghardaïa (EPT S-E), met en avant l'étendue du territoire algérien, qui entraîne une dispersion des activités industrielles et des disparités régionales en matière de développement économique. Pour sa part, un sous-traitant localisé à Tizi Ouzou (EPT N-C) précise que la diversité des secteurs qu'il approvisionne (industrie, pétrole et gaz, pharmacie, agroalimentaire, etc.) l'amène à collaborer avec des clients éloignés. De même, un sous-traitant basé à Médéa (EPT N-C) souligne le manque d'entreprises industrielles dans sa région, le contraignant à rechercher des opportunités en dehors de son bassin économique local.

Pour finir, les politiques industrielles et les décisions étatiques peuvent aussi jouer un rôle décisif. Un sous-traitant de Sétif (EPT HP-E), spécialisé en Électricité-Électronique

Électrique, estime que la localisation des industries est en partie déterminée par des choix gouvernementaux. Il prend comme exemple la concentration de l'industrie automobile dans l'Ouest du pays, qui limite les opportunités pour les sous-traitants implantés dans d'autres régions.

L'ensemble de ces éléments met en évidence une tension, entre la volonté des sous-traitants de favoriser des partenariats de proximité et les contraintes du marché les obligeant à collaborer avec des donneurs d'ordres éloignés. Cette dynamique est largement influencée par des facteurs économiques, technologiques et structurels. L'accès aux infrastructures, aux équipements modernes et à l'information apparaît comme un enjeu central, justifiant la concentration des activités autour des principaux pôles industriels répartis sur quatre EPT (N-C, N-E, N-O et HP-E).

Ces constats mettent en exergue la nécessité de politiques publiques adaptées pour une répartition plus équilibrée des activités industrielles. Le développement d'infrastructures modernes, un soutien accru aux entreprises implantées en dehors des grands pôles et une meilleure coordination entre les acteurs économiques, pourraient contribuer à atténuer ces disparités régionales et renforcer la compétitivité des sous-traitants à l'échelle nationale.

Une répartition plus équilibrée des activités industrielles passe inévitablement par l'amélioration des infrastructures, qui jouent un rôle prépondérant dans la compétitivité des sous-traitants. De ce fait, les routes constituent la principale préoccupation des entreprises, citées par 23 des 28 répondants. Leur impact direct sur la logistique et les coûts de transport en fait un enjeu majeur. Les télécommunications et les ports viennent ensuite, mentionnés chacun par 15 sous-traitants, soulignant ainsi l'importance d'une connectivité numérique efficace et d'une meilleure fluidité des échanges maritimes. Le réseau ferroviaire est évoqué par 14 sous-traitants, mettant en avant le besoin d'une alternative au transport routier pour optimiser les coûts et délais de livraison. De leur côté, 10 répondants jugent insuffisante l'alimentation électrique, essentielle à la stabilité de la production industrielle. Seul un sous-traitant cite les aéroports, ce qui traduit un recours limité au transport aérien dans l'industrie. Enfin, deux sous-traitants n'émettent pas d'avis, tandis qu'un seul estime qu'aucune amélioration n'est nécessaire (voir Annexe D, Figure D30).

L'importance accordée aux routes et aux ports témoigne des défis logistiques rencontrés par les sous-traitants, alors que les préoccupations liées aux télécommunications traduisent un besoin d'intégration technologique accrue. Le développement du fret ferroviaire pourrait offrir une alternative viable, bien que son utilisation reste encore limitée (Ouramdane, 2018)¹. De surcroît, la nécessité d'un approvisionnement électrique fiable souligne l'importance de la stabilité énergétique pour garantir la compétitivité industrielle.

3.7. AMÉLIORATION DU CLIMAT DES AFFAIRES : PERSPECTIVES DES SOUS-TRAITANTS

Sur les 28 sous-traitants questionnés, 19 ont formulé plusieurs recommandations visant à améliorer l'environnement industriel en Algérie. L'une des principales préoccupations concerne la fiscalité et la réglementation. Ils suggèrent l'instauration d'un régime fiscal et parafiscal préférentiel pour les producteurs de technologies afin de stimuler l'innovation et la

¹Alors qu'en Union Européenne le fret ferroviaire assure 18% en moyenne du transport total de marchandises, aux États-Unis 38 % et en Chine 51 %, en Algérie la Société Nationale des Transports Ferroviaires ne couvre pas plus de 5% du fret ferroviaire national.

production locale. Ils plaident également pour la suppression de certaines exonérations fiscales accordées à certains donneurs d'ordre publics, qui pénalisent les sous-traitants en leur imposant des charges non répercutables sur le client final. Par ailleurs, une simplification du cadre réglementaire pour l'importation d'équipements technologiques est demandée, notamment en autorisant l'acquisition de machines de moins de 15 ans au lieu de 5 ans actuellement.

La lutte contre la bureaucratie et la facilité d'accès aux ressources constituent une autre suggestion majeure. Les sous-traitants demandent une simplification des procédures d'accès au crédit et à l'importation d'équipements et de matières premières. La gestion des entreprises publiques devrait être réformée pour adopter une approche plus axée sur les résultats. Ils insistent aussi sur l'application effective des réformes annoncées, notamment la mise en place d'un guichet unique décentralisé pour la promotion de l'investissement. La création de plateformes nationales en ligne permettant aux entreprises de rechercher et de sélectionner des sous-traitants qualifiés pourrait également contribuer à plus de transparence et d'efficacité.

L'émergence des sous-traitants passe aussi par un meilleur accès aux financements et aux marchés internationaux. Ils suggèrent la mise en place de lignes de crédit spécifiques aux PME avec des conditions de remboursement flexibles, ainsi que la généralisation de l'affacturage¹ pour réduire les délais de paiement. Ils demandent également une meilleure visibilité à l'international à travers la participation à des salons spécialisés, soutenue par des subventions publiques. L'intégration des sous-traitants locaux dans les chaînes d'approvisionnement des multinationales opérant en Algérie serait aussi un levier de développement important. De plus, certains préconisent l'abandon de la lettre de crédit (crédit documentaire) comme mode de paiement, jugé trop rigide et coûteux, au profit de solutions plus flexibles facilitant les transactions commerciales.

Les enjeux infrastructurels et logistiques occupent une place centrale dans leurs préoccupations. Ils dénoncent le coût élevé du transport maritime, amplifié par la nécessité de passer par la France ou l'Italie plutôt que par des pays plus proches comme l'Espagne. Le développement du fret ferroviaire et une réforme des pratiques portuaires, visant à réduire les frais excessifs imposés aux entreprises locales, sont jugés essentiels.

En matière de formation et de mise à niveau technologique, les sous-traitants appellent à un renforcement des formations spécialisées et à une meilleure mise à niveau technologique des entreprises. Ils préconisent d'encourager les partenariats entre les universités algériennes et les grandes écoles internationales pour favoriser les échanges technologiques et la qualification de la main-d'œuvre. L'installation de laboratoires de certification permettrait également d'élever les standards de qualité des produits fabriqués localement.

Les sous-traitants insistent aussi sur la transparence des marchés et la flexibilité réglementaire. Une meilleure communication sur les appels d'offres et leurs résultats permettrait aux entreprises locales d'affiner leurs stratégies commerciales. À cet égard, la mise en place de *frameworks* (modèles standard) de contrats types pour les partenariats public-privé est suggérée, afin de clarifier les engagements des différentes parties et de garantir un cadre juridique plus stable et transparent. Les restrictions imposées par le registre du commerce, qui limitent leur flexibilité sur le marché international, devraient être levées. Une

¹L'affacturage (ou *factoring* en anglais) est une technique de financement à court terme qui permet à une entreprise de céder ses créances clients à une société spécialisée appelée "factor". En échange, cette société lui verse immédiatement une partie du montant des factures, ce qui améliore sa trésorerie et réduit le risque d'impayés.

protection juridique plus efficace face aux litiges avec des entreprises étrangères est également requise, particulièrement par un meilleur accès aux services juridiques nécessitant des règlements en devises¹.

Dans le but d'attirer davantage d'investissements et de dynamiser le secteur, la mise en place de zones franches, à l'image de la Tunisie et du Maroc, est préconisée par les preneurs d'ordres. Ces zones offrirait aux entreprises plus de flexibilité en matière de paiement en devises et d'importation d'équipements et de matières premières, favorisant ainsi un environnement plus attractif pour l'industrialisation et la S-T.

CONCLUSION

L'analyse empirique menée auprès des donneurs et des preneurs d'ordres a permis de dresser un état des lieux différencié mais complémentaire de la dynamique de la S-T industrielle en Algérie. En croisant les données issues des deux enquêtes, plusieurs enseignements fondamentaux émergent, permettant de mieux comprendre les blocages à la fois structurels et relationnels freinant l'essor de cette pratique.

Du côté des donneurs d'ordres, la principale critique porte sur le manque de mise à niveau des prestataires locaux. Plusieurs soulignent des défaillances en matière de qualité, de délais, de certification et d'innovation. De plus, des freins structurels sont mentionnés, notamment un environnement administratif rigide, un manque d'incitations économiques, et une faible culture industrielle collaborative. Toutefois, certains donneurs d'ordres se montrent disposés à intégrer davantage de sous-traitants algériens, à condition que ceux-ci s'inscrivent dans une logique de performance et de fiabilité.

Les sous-traitants, quant à eux, insistent sur les contraintes de l'environnement global : fiscalité inadaptée, rigidités réglementaires, difficulté d'accès au crédit, logistique coûteuse et faibles incitations à l'investissement. Ils dénoncent aussi un déséquilibre relationnel avec les donneurs d'ordres, où les décisions unilatérales, les clauses contraignantes et l'absence de protection juridique sont fréquentes. La dépendance vis-à-vis de clients publics, la rareté des opportunités contractuelles stables et l'absence de débouchés à l'international sont autant de facteurs qui limitent leur montée en nombre et leur compétitivité.

La confrontation des deux perspectives permet de dégager un double constat. D'une part, les deux parties s'accordent sur la faiblesse de l'environnement économique et institutionnel : bureaucratie, instabilité réglementaire, absence de mécanismes de coordination efficaces et manque de soutien public ciblé. D'autre part, les déséquilibres dans la relation de S-T restent importants : asymétrie de pouvoir, faible partage des risques, cloisonnement informationnel. Ces éléments traduisent un modèle encore largement dominé par une logique transactionnelle, au détriment de relations partenariales durables fondées sur la confiance, la transparence et l'innovation conjointe.

¹ Actuellement, en Algérie, les restrictions sur l'utilisation des devises compliquent l'accès à des services juridiques internationaux, ce qui limite la capacité des entreprises locales à défendre efficacement leurs intérêts dans des litiges impliquant des partenaires étrangers.

Un aspect fondamental, souvent sous-estimé, réside dans la territorialisation inégale de la dynamique industrielle. L'analyse révèle que les opportunités de S-T se concentrent principalement autour de quelques pôles industriels (principalement dans le nord du pays), marginalisant de potentiels acteurs situés dans les régions de l'intérieur. Les contraintes logistiques, le déficit d'infrastructures, l'éloignement des centres de décision et l'insuffisance des services d'appui à l'industrie dans ces zones, entravent la participation équitable de tous les territoires au développement industriel.

Au regard de ces constats, plusieurs axes de réforme sont envisagés par les deux acteurs de la S-T. La simplification du cadre réglementaire, la facilitation de l'accès au financement et aux équipements, la création de plateformes de mise en relation entre entreprises, ainsi que la transparence des marchés publics constituent des leviers majeurs pour redynamiser le secteur. Le développement de mécanismes de contractualisation clairs, protecteurs et incitatifs (comme des contrats types ou cadres PPP) est également nécessaire pour sécuriser les relations entre les parties. En fin de compte, l'intégration progressive des sous-traitants dans les chaînes de valeur régionales et internationales, soutenue par des politiques publiques proactives (subventions à l'export, participation aux salons, création de zones franches), peut favoriser leur montée en gamme et leur pérennisation.

CONCLUSION GÉNÉRALE

CONCLUSION GÉNÉRALE

Afin d'analyser les enjeux et les perspectives du développement de la sous-traitance (S-T) industrielle en Algérie, nous nous sommes attachés à explorer les dynamiques contemporaines de ce type de partenariat, à travers une approche à la fois théorique, comparative et empirique, tout en tenant compte des spécificités des pays en développement (PED).

Il ressort que la mondialisation des échanges et la globalisation de la concurrence ont profondément reconfiguré les modalités de production des firmes. À l'heure où agilité, flexibilité et réactivité sont devenues des impératifs, la S-T s'est imposée comme une norme organisationnelle incontournable, permettant aux entreprises de se recentrer sur leur cœur de métier tout en externalisant des fonctions vers des partenaires spécialisés. Ce recours croissant est renforcé par les avancées technologiques dans les transports et les TIC, qui facilitent la coordination à distance. Toutefois, les choix d'externalisation ne relèvent pas d'une logique axée exclusivement sur les coûts d'approvisionnement : ils sont également influencés par la nature des actifs, la complexité des opérations et des considérations stratégiques, en particulier dans le cadre de la S-T internationale, qui répond à des logiques différenciées de compétitivité, d'adaptation et de gestion des risques.

L'analyse théorique a permis d'inscrire ces pratiques dans une vision évolutive de la firme, en dépassant les conceptions classiques et néoclassiques, pour intégrer les dimensions organisationnelles et contractuelles. L'apport fondateur de Coase, en introduisant la notion de coûts de transaction, a permis de repenser les frontières de la firme comme des constructions contingentes. Plus précisément, la décision de ce qui doit être produit en interne et de ce qui doit l'être en externe, n'est pas absolue. Elle dépend de facteurs contextuels et change en fonction de variables économiques, juridiques, technologiques, etc.

Ce cadre a été renforcé par les travaux de Williamson, qui mettent en lumière le rôle de la spécificité des actifs et des comportements opportunistes (risque de *hold-up*) dans le choix entre hiérarchie et marché. Suivant cette logique, nous avons pu souligner un résultat majeur, en ce qui concerne l'arbitrage entre intégration et externalisation. En effet, dans une perspective statique, ne prenant pas en compte les dynamiques d'apprentissage ou d'évolution des organisations, la firme effectue un arbitrage entre les coûts de transaction (liés à la recherche, la négociation et la surveillance d'un prestataire externe) et les coûts de contrôle associés à la gestion interne d'une activité. Quand les coûts de transaction excèdent les coûts de contrôle, la firme choisira d'intégrer l'activité au sein de ses frontières. À l'inverse, elle privilégiera une stratégie d'externalisation, notamment via la S-T.

Néanmoins, les approches centrées sur la minimisation des coûts, montrent leurs limites face à la réalité dynamique des entreprises contemporaines. D'où l'intérêt de mobiliser des approches fondées sur les ressources et l'évolution, qui intègrent les dimensions d'apprentissage, d'innovation, de compétences et de routines organisationnelles. Dans cette optique, la S-T ne peut être réduite à une simple opération d'optimisation ponctuelle : si elle n'est pas pensée comme un processus de coévolution, elle risque, au contraire, d'entraver le développement des capacités internes en favorisant une perte progressive des apprentissages organisationnels, des compétences clés et des ressources spécifiques, patiemment construites

CONCLUSION GÉNÉRALE

en interne. Externaliser sans discernement revient alors à sacrifier des savoir-faire accumulés, compromettant à long terme l'avantage compétitif de la firme.

Par conséquent, la mise en œuvre concrète des relations de S-T industrielle révèle une série de limites et de risques, tant pour les donneurs d'ordres que pour les prestataires. Pour les premiers, les stratégies de réduction des coûts et de flexibilité peuvent se traduire par des effets pervers : perte de savoir-faire, dépendance excessive, vulnérabilité opérationnelle et juridique. Pour les seconds, les défis sont multiples : pressions tarifaires, retards de paiements, contraintes de qualité et de délais, instabilité contractuelle, accès limité au financement et à l'innovation, précarité de l'emploi. Cette asymétrie structurelle reflète un déséquilibre de pouvoir qui compromet le développement de relations mutuellement bénéfiques. Le risque de *hold-up*, lié à des investissements spécifiques non protégés, freine les engagements durables et limite les effets positifs potentiels en matière d'innovation et d'apprentissage. Dès lors, l'établissement d'un cadre institutionnel solide, garantissant équité, stabilité et transparence, s'impose comme un préalable indispensable pour valoriser le potentiel de la S-T.

Ces enjeux prennent une résonance particulière dans le contexte des PED, où le potentiel théorique de la S-T reste souvent limité par des contraintes structurelles. Bien qu'offrant des opportunités certaines, liées notamment à la modularité de certaines filières industrielles (possibilité de fragmenter le processus de production), comme l'automobile ou l'électronique, les niveaux d'intégration restent faibles. Cela découle d'un ensemble de facteurs : insuffisance des politiques publiques de soutien, carences en infrastructures, déficit en compétences, faible capacité d'innovation et inadéquation des structures économiques locales. L'expérience des nouveaux pays industrialisés d'Asie montre pourtant qu'un développement réussi repose sur un écosystème favorable, combinant incitations ciblées, appui technique, infrastructures adaptées et volontarisme politique.

En nous penchant sur le cas algérien, nous avons pu mettre en lumière un sous-développement structurel de la S-T. Malgré les discours et les tentatives des pouvoirs publics de relance industrielle, la réalité reste marquée par la faiblesse du tissu de PME, l'absence de coordination sectorielle, les lacunes juridiques et institutionnelles, ainsi que le manque de donneurs d'ordres structurants. Le secteur automobile à travers la stratégie lancée pendant les années 2010, illustre parfaitement ce décalage entre les ambitions affichées et la dépendance persistante aux importations. Les difficultés d'accès aux certifications, le soutien public limité et la rareté des entreprises qualifiées empêchent la structuration de chaînes de valeur nationales. De surcroît, la faible attractivité de l'Algérie pour les investissements directs étrangers (IDE), aggravée par une bureaucratie envahissante et le poids de l'économie informelle, constituent de véritables freins.

L'étude empirique menée auprès d'acteurs économiques algériens a permis de dégager un diagnostic partagé sur les limites actuelles du modèle de S-T. Les donneurs d'ordres pointent la faible mise à niveau des receveurs d'ordres, l'inefficience administrative et l'absence de culture industrielle collaborative. Quant aux sous-traitants, ils dénoncent des conditions contractuelles défavorables, une instabilité réglementaire persistante et un manque de débouchés sécurisés. Cette convergence des perceptions témoigne d'une faiblesse systémique, marquée par une logique transactionnelle à court terme, une externalisation limitée (près de 50 % des donneurs d'ordres interrogés externalisent moins de 10 % de leurs opérations), un manque de clarté dans les procédures, une concentration géographique des opportunités et un déficit de dispositifs d'accompagnement. La confrontation des deux perspectives confirme cet état de fait. D'une part, les deux parties s'accordent sur la fragilité de l'environnement économique et institutionnel, caractérisé par une bureaucratie pesante, une

CONCLUSION GÉNÉRALE

instabilité réglementaire, l'absence de mécanismes de coordination efficaces et un manque de soutien public ciblé. D'autre part, la relation de S-T reste déséquilibrée : asymétrie de pouvoir, partage limité des risques, cloisonnement informationnel. Ces caractéristiques traduisent une S-T dirigée, dans une large mesure, par la minimisation des coûts, au détriment d'une dynamique partenariale à long terme, fondée sur la confiance, la transparence et l'innovation conjointe. Ce qui empêche la création de valeur partagée et la consolidation de relations partenariales durables.

Un autre aspect fondamental qui émerge de notre enquête, réside dans la territorialisation inégale de la dynamique industrielle en Algérie. Autrement dit, les opportunités de S-T sont concentrées autour de quelques pôles industriels, situés principalement dans le nord, marginalisant les entreprises implantées dans les régions de l'intérieur. Les contraintes logistiques, le déficit d'infrastructures, l'éloignement des centres de décision et l'insuffisance des services d'appui à l'industrie, y entravent la participation équitable au développement industriel du pays.

L'ensemble des analyses menées dans cette thèse conduit à un double constat. D'un côté, la S-T représente un outil stratégique au service de la transformation industrielle, à condition qu'elle soit encadrée, soutenue et intégrée dans une vision de développement cohérente. De l'autre, son potentiel reste largement sous-exploité en Algérie, en raison d'un environnement défavorable, tant sur le plan institutionnel que structurel.

Pour que la S-T puisse jouer un rôle de levier dans le processus de diversification économique, il est impératif d'agir sur plusieurs fronts : amélioration du climat des affaires, mise en adéquation du cadre juridique, développement d'infrastructures adaptées, soutien ciblé à la mise à niveau des PME, renforcement des incitations à la certification et promotion de partenariats équilibrés. Une action publique harmonieuse, appuyée par des mécanismes de coordination efficaces et des dispositifs de soutien à l'innovation, est essentielle pour faire émerger un véritable écosystème de S-T.

En outre, l'encouragement d'une culture industrielle collaborative et d'une gestion fondée sur la confiance, l'apprentissage mutuel et la transparence, constitue un préalable nécessaire. La S-T ne doit plus être perçue comme une relation opportuniste à court terme, mais comme un vecteur de codéveloppement, capable de porter une stratégie industrielle inclusive, résiliente et tournée vers l'avenir.

Au regard des explications apportées tout au long de cette recherche, il est désormais possible d'apporter des éléments de réponse cohérents à la problématique initiale. Celle-ci interrogeait les raisons pour lesquelles, en dépit de ses avantages théoriquement reconnus, la S-T industrielle reste en Algérie à un stade embryonnaire, et ce, malgré son inscription récurrente dans les politiques de développement économique depuis plus de trois décennies.

Premièrement, en explorant la nature, l'évolution et la diffusion mondiale de la S-T, nous avons mis en évidence qu'il s'agit d'un mode d'organisation structurant, au cœur des chaînes de valeur globales, répondant à des impératifs de spécialisation, de flexibilité et de réduction des coûts. Cependant, ce modèle repose sur un certain nombre de conditions préalables que ne remplissent pas toutes les économies. Les cas les plus aboutis de S-T reposent sur des environnements stables, ouverts, compétitifs et dotés de structures de soutien à l'innovation et à la montée en compétences des PME.

Deuxièmement, s'agissant des arbitrages auxquels sont confrontées les firmes dans le choix entre externalisation ou intégration, notre travail a permis de montrer qu'ils ne

CONCLUSION GÉNÉRALE

dépendent pas uniquement d'une logique de coûts. La nature des actifs, les enjeux de contrôle, l'apprentissage organisationnel, la spécificité des compétences et les considérations stratégiques à long terme, influencent fortement cette décision. Le risque de perte de savoir-faire, les difficultés de réintégration d'activités externalisées, ou encore les effets de dépendance, freinent parfois l'engagement des entreprises dans des partenariats de S-T. Ce phénomène est d'autant plus marqué dans les secteurs à forte intensité technologique.

Troisièmement, nous avons clairement établi que l'existence d'un écosystème économique et institutionnel favorable est une condition *sine qua non* pour que la S-T puisse se développer de manière durable. Cette exigence recouvre plusieurs dimensions : stabilité réglementaire, transparence des procédures, sécurité contractuelle, efficacité des systèmes judiciaires, qualification de la main-d'œuvre, accès au financement et politique industrielle cohérente. L'Algérie, à l'aune de ces critères, présente de nombreuses carences structurelles. Celles-ci réduisent l'incitation des entreprises locales à investir dans la montée en gamme, tout en dissuadant les firmes étrangères de transférer leurs activités ou de confier des commandes aux acteurs nationaux.

Quatrièmement, les défis auxquels sont confrontés les donneurs et preneurs d'ordres en Algérie apparaissent multiples, imbriqués et souvent persistants. Les deux enquêtes menées dans le cadre de cette recherche ont révélé des perceptions largement convergentes sur la faiblesse de l'environnement des affaires, les difficultés d'accès aux certifications, la complexité administrative, les déséquilibres relationnels et l'insuffisance d'incitations concrètes. La logique de court terme, qui domine encore les pratiques, constitue un obstacle de taille à la consolidation de partenariats industriels ancrés dans le temps.

Ainsi, les deux hypothèses que nous avons posées en amont se trouvent confirmées. D'une part, la S-T comporte bel et bien des risques organisationnels, contractuels et relationnels qui, en l'absence de régulations et de mécanismes de coordination adéquats, peuvent largement contrebalancer ses bénéfices. D'autre part, le développement d'une S-T efficace, inclusive et créatrice de valeur repose fondamentalement sur la mise en place d'un écosystème incitatif. Ce dernier conditionne à la fois l'émergence de donneurs d'ordres structurants – notamment via l'attraction d'IDE – et la montée en compétence des sous-traitants locaux.

En définitive, notre analyse met en évidence que le sous-développement de la S-T industrielle en Algérie ne relève ni d'une fatalité, ni de simples contraintes techniques. Il s'explique essentiellement par une insuffisance systémique : fragmentation des politiques publiques, absence de vision industrielle à long terme et incapacité à structurer un véritable réseau de relations interentreprises dans un cadre institutionnel stable et attrayant.

Pour remédier à cette situation, nous avons identifié plusieurs axes de réforme qui concordent avec les aspirations des acteurs concernés. Parmi les leviers prioritaires figurent la simplification des réglementations, l'amélioration de l'accès au financement et aux équipements, la création de plateformes de mise en relation entre entreprises, ainsi qu'un renforcement de la transparence des marchés publics. Le développement de mécanismes de contractualisation clairs, protecteurs et incitatifs, à l'instar de contrats types régissant les partenariats public-privé, apparaît également essentiel pour instaurer des relations équilibrées et durables. Enfin, l'intégration progressive des sous-traitants dans les chaînes de valeur régionales et internationales, soutenue par des politiques publiques volontaristes (subventions à l'export, participation à des salons, création de zones franches), pourrait favoriser leur montée en gamme et renforcer leur pérennité.

CONCLUSION GÉNÉRALE

Ces pistes d'action constituent des leviers susceptibles de redynamiser le tissu industriel national et de renforcer les capacités des donneurs d'ordres et des sous-traitants. Toutefois, la complexité des enjeux identifiés appelle à une réflexion approfondie, au-delà des propositions immédiates. C'est dans ce sens qu'il convient de tirer les enseignements de cette recherche et d'envisager les prolongements possibles, aussi bien sur le plan théorique que pratique.

Si cette thèse a permis de dresser un diagnostic étayé et de proposer des mesures concrètes, elle ouvre également la voie à plusieurs approfondissements. Sur le plan théorique, la démarche croisée entre approches contractuelles, théorie fondée sur les ressources (RBV) et analyse empirique pourrait être approfondie par des études de cas sectorielles, comparatives ou longitudinales. Sur le plan pratique, des recherches futures pourraient s'attacher à évaluer l'efficacité des dispositifs publics de soutien à la S-T dans des contextes similaires, ou encore à analyser les trajectoires d'entreprises locales ayant réussi à s'insérer durablement dans des chaînes de valeur.

Enfin, la question de la territorialisation des politiques industrielles, du rôle des clusters, de l'intégration régionale et de l'intelligence économique, mériterait une attention renforcée, tellement ces dimensions sont cruciales pour passer d'une logique de rattrapage, à une logique de codéveloppement industriel fondé sur la confiance, l'innovation et la complémentarité entre donneurs d'ordres et sous-traitants.

**RÉFÉRENCES
BIBLIOGRAPHIQUES**

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

I- PUBLICATIONS SCIENTIFIQUES, OUVRAGES, RAPPORTS ET DOCUMENTS INSTITUTIONNELS

1. Abd El-Razek, M. E., Bassioni, H. A., & Mobarak, A. M. (2008). Causes of delay in building construction projects in Egypt. *Journal of Construction Engineering and Management*, 134(11), 831-841.
2. Abdi, N. (2009). Socio-économie de l'intégration du Maghreb par les PME. *Revue de l'Économie et de Management*, 8(1), 51-68.
3. Agence de Promotion de l'Industrie et de l'Innovation (APII). (2022, janvier). *Le secteur des composants aéronautiques en Tunisie post COVID-19*. Tunis : APII.
4. Akinwale, A. A., & Olusanya, O. A. (2020). Influence of subcontracting processes on wages and workloads in the building construction industry in Nigeria. *Journal of Construction Business and Management*, 4(2), 1-10.
5. Alchian, A. A., & Demsetz, H. (1972). Production, information costs, and economic organization. *The American Economic Review*, 62(5), 777-795.
6. Allali, F., & Arab, F. (2013, 19 décembre). تنشيط المناولة الصناعية كخيار استراتيجي هام لدعم وترقية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالجزائر [Dynamisation de la sous-traitance industrielle comme option stratégique importante pour soutenir et promouvoir les petites et moyennes entreprises en Algérie]. In الملتقى الوطني حول إستراتيجية التنظيم ومراقبة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر [Colloque national sur la stratégie d'organisation et d'accompagnement des petites et moyennes entreprises en Algérie]. Université de Ouargla, Faculté des sciences commerciales, des sciences économiques et de gestion.
7. Altenburg, T. (2000). *Linkages and spillovers between transnational corporations and small and medium-sized enterprises in developing countries: Opportunities and policies* (Reports and Working Papers, 5/2000). German Development Institute.
8. Altersomhn, C. (1992). *De la sous-traitance au partenariat industriel : De la piétaille à l'infanterie*. L'Harmattan.
9. Amokrane, H., & Guendouzi, B. (2021). Diagnostic du contexte juridique de l'industrie automobile en Algérie et impact sur les investissements directs étrangers. *Economic Sciences, Management and Commercial Science Review*. 14(2), 351-367.
10. Andreff, W. (1996). La déterritorialisation des multinationales : Firmes globales et firmes-réseaux. In B. Badie & M.-C. Smouts (Dir.), *L'international sans territoire*. L'Harmattan.
11. Andreff, W. (2003). *Les multinationales globales* (2^e éd.). La Découverte.
12. Andreff, W. (2006). The sports goods industry. In W. Andreff & S. Szymanski (Eds.), *The handbook on the economics of sport* (pp. 27-39). Edward Elgar.
13. Andreff, W. (2009). Outsourcing in the new strategy of multinational companies: Foreign investment, international subcontracting and production relocation. *Papeles de Europa*, 18, 5-34.
14. Angers, M. (2015). *Initiation pratique à la méthodologie des sciences humaines* (Réimpression de l'édition de 1997). Casbah Éditions.
15. Antràs, P., & Helpman, E. (2004). Global sourcing. *Journal of Political Economy*, 112(3), 552-580.
16. Arndt, S. W., & Kierzkowski, H. (2001). *Fragmentation: New production patterns in the world economy*. Oxford University Press.
17. Arnold, U. (2000). New dimensions of outsourcing: A combination of transaction cost economics and the core competencies concept. *European Journal of Purchasing and Supply Management*, 6(1), 23-29.
18. Association of South East Asian Nations (ASEAN). (2002). *SME subcontracting as a bridgehead to competitiveness: An assessment of supply-side capabilities and demand-side requirements* (Wattanapruttipaisan, T., Author). *Asia-Pacific Development Journal*, 9(1), 65-87.
19. Assaf, S. A., & Al-Hejji, S. (2006). Causes of delay in large construction projects. *International Journal of Project Management*, 24(4), 349-357.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

20. Bacha, S. (2018). La réalité des investissements directs étrangers en Algérie : État des lieux et diagnostic. *Illiza Journal of research and studies*, 3(1), 559-572.
21. Baden-Fuller, C., Targett, D., & Hunt, B. (2000). Outsourcing to outmanoeuvre: Outsourcing redefines competitive strategy and structure. *European Management Journal*, 18(3), 285-295.
22. Bain, J. S. (1951). Relation of profit rate to industry concentration: American manufacturing, 1936-1940. *The Quarterly Journal of Economics*, 65(3), 293-324.
23. Bain, J. S. (1954). Economies of scale, concentration, and the condition of entry in twenty manufacturing industries. *American Economic Review*, 44(1), 15-39.
24. Baker, T. L. (1994). *Doing social research* (2nd ed.). McGraw-Hill.
25. Baldwin, C. Y., & Clark, K. B. (2000). *Design rules: The power of modularity*. MIT Press.
26. Baldwin, R. E. (1995). *The effect of trade and foreign direct investment on employment and relative wages* (OECD Jobs Study Working Papers, No. 4). OECD.
27. Banarji, R. (1978). Average size of plants in manufacturing and capital intensity: A cross-country analysis by industry. *Journal of Development Economics*, 5(2), 155-166.
28. Bank of Algeria. (2005, juillet). *Rapport 2004 : Évolution économique et monétaire en Algérie*. Banque d'Algérie.
29. Bank of Algeria. (2006, avril). *Rapport 2005 : Évolution économique et monétaire en Algérie*. Banque d'Algérie.
30. Bank of Algeria. (2007, juin). *Rapport 2006 : Évolution économique et monétaire en Algérie*. Banque d'Algérie.
31. Bank of Algeria. (2008, juillet). *Rapport 2007 : Évolution économique et monétaire en Algérie*. Banque d'Algérie.
32. Bank of Algeria. (2009, juin). *Rapport 2008 : Évolution économique et monétaire en Algérie*. Banque d'Algérie.
33. Bank of Algeria. (2010, juillet). *Rapport 2009 : Évolution économique et monétaire en Algérie*. Banque d'Algérie.
34. Bank of Algeria. (2011, août). *Évolutions économiques et monétaires en 2010*. Banque d'Algérie.
35. Bank of Algeria. (2012). *Tendances monétaires et financières au second semestre de 2012*. Banque d'Algérie.
36. Bank of Algeria. (2012, mai). *Rapport 2011 : Évolution économique et monétaire en Algérie*. Banque d'Algérie.
37. Bank of Algeria. (2014, octobre). *Rapport 2013: Évolution économique et monétaire en Algérie*. Banque d'Algérie.
38. Bank of Algeria. (2015, juillet). *Rapport 2014: Évolution économique et monétaire en Algérie*. Banque d'Algérie.
39. Bank of Algeria. (2016, novembre). *Rapport annuel 2015: Évolution économique et monétaire en Algérie*. Banque d'Algérie.
40. Bank of Algeria. (2017, septembre). *Rapport annuel 2016: Évolution économique et monétaire en Algérie*. Banque d'Algérie.
41. Bank of Algeria. (2018, juillet). *Rapport annuel 2017: Évolution économique et monétaire en Algérie*. Banque d'Algérie.
42. Bank of Algeria. (2019, décembre). *Rapport annuel 2018: Évolution économique et monétaire en Algérie*. Banque d'Algérie.
43. Bank of Algeria. (2020, décembre). *Rapport annuel 2019: Évolution économique et monétaire en Algérie*. Banque d'Algérie.
44. Bank of Algeria. (2021, décembre). *Rapport annuel 2020: Évolution économique et monétaire en Algérie*. Banque d'Algérie.
45. Bank of Algeria. (2022, décembre). *Rapport annuel 2021: Évolution économique et monétaire en Algérie*. Banque d'Algérie.
46. Bank of Algeria. (2023, septembre). *Rapport annuel 2022: Évolution économique et monétaire en Algérie*. Banque d'Algérie.
47. Bank of Algeria. (2024, janvier). *Tendances monétaires et financières: neuf premiers mois 2023*. Banque d'Algérie.
48. Barba Navaretti, G. B., & Venables, A. J. (2004). *Multinational firms in the world economy*. Princeton University Press.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

49. Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120.
50. Barney, J. B. (1999). How a firm's capabilities affect boundary decisions. *Sloan Management Review*, 40(3), 137–145.
51. Barthelemy, J. (2001). The hidden cost of IT outsourcing. *Sloan Management Review*, 42(3), 60–69.
52. Baruch, Y. (1999). Response rate in academic studies – A comparative analysis. *Human Relations*, 52(4), 421–438.
53. Baruch, Y., & Holtom, B. C. (2008). Survey response rate levels and trends in organizational research. *Human Relations*, 61(8), 1139–1160.
54. Baudry, B. (2003). *Économie de la firme*. La Découverte.
55. Baudry, B. (2013). Quasi-intégration et relation de sous-traitance industrielle : une évaluation des travaux de Jacques Houssiaux. *Revue d'Économie Industrielle*, (142), 11–39.
56. Beardon, W. O., Madden, C. S., & Uscategui, K. (1998). The pool is drying up. *Marketing Research*, 10(1), 26–33.
57. Becattini, G. (2017). The Marshallian industrial district as a socioeconomic notion. *Revue d'économie industrielle*, 157(1), 13–32.
58. Becker, G. S. (1962). Investment in human capital: A theoretical analysis. *Journal of Political Economy*, 70(5, Pt. 2), 9–49.
59. Benachenhou, A. (1976). *Firmes étrangères et le transfert des techniques vers l'économie algérienne* (WEP 2-28/WP.10). Programme mondial pour l'emploi, International Labour Organization.
60. Ben-addine, A. (2013). المناولة الصناعية كاستراتيجية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الصناعية: دراسة تطبيقية على عينة من المؤسسات الصناعية العاملة بالجزائر [La sous-traitance industrielle comme stratégie pour atteindre l'avantage compétitif dans les entreprises industrielles: Une étude empirique sur un échantillon d'entreprises industrielles opérant en Algérie] [Thèse de doctorat, Université Abou Bekr Belkaid de Tlemcen, Algérie].
61. Bengtsson, L. (2008). Outsourcing manufacturing and its effect on engineering firm performance. *International Journal of Technology Management*, 44(3/4), 373–390.
62. Benhama, A. (2020). *Le régime d'investissements étrangers en Algérie: aspects juridiques* [Thèse de doctorat, Université Panthéon-Sorbonne, France].
63. Benmensour, L., & Saidi, W. (2017). سبل ترقية المناولة الصناعية في الجزائر على ضوء تجارب الدول المتقدمة. مجلة الاقتصاد الصناعي [Revue de l'économie industrielle], 7(3), 377–395. [Voies pour promouvoir la sous-traitance industrielle en Algérie à la lumière des expériences des pays développés].
64. Bento, P., & Restuccia, D. (2021). On average establishment size across sectors and countries. *Journal of Monetary Economics*, 117, 220–242.
65. Berggren, C., & Bengtsson, L. (2004). Rethinking outsourcing in manufacturing: A tale of two telecom firms. *European Management Journal*, 22(2), 211–223.
66. Bernard, C. (1984). *Introduction à l'étude de la médecine expérimentale* (Réimpression). Flammarion. (Ouvrage original publié en 1865).
67. Bettis, R., Bradley, S., & Hamel, G. (1991). Outsourcing and industrial decline. *Academy of Management Executive*, 6(1), 7–16.
68. Bhagwati, J., Panagariya, A., & Srinivasan, T. N. (2004). The muddles over outsourcing. *The Journal of Economic Perspectives*, 18(4), 93–114.
69. Biketi, F. Q., Kivaa, T., & Munala, G. (2017). Factors for efficient relationship between contractors and subcontractors in project implementation in Nairobi Kenya. *The International Journal of Engineering and Science*, 6(8), 70–91.
70. Borg, W. R., & Gall, M. D. (1989). *Educational research: An introduction* (5^e éd.). Longman.
71. Bourse Algérienne de Sous-Traitance et de Partenariat (BASTP). (2023). *La sous-traitance industrielle en Algérie : Enjeux et perspectives*, présenté par K. Agsous, président de la BASTP. Algest 2023.
72. Bouzdida, A. (1990). *Industrie mécanique et relations sociales dans le projet algérien*. Office des publications universitaires.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

73. Brusoni, S., Prencipe, A., & Pavitt, K. (2001). Knowledge specialization, organizational coupling, and the boundaries of the firm: Why do firms know more than they make? *Administrative Science Quarterly*, 46(4), 597–621.
74. Bureau of Economic and Business Affairs (BEBA). (2022). *Investment climate statements: Algeria*. U.S. Department of State. <https://www.state.gov/reports/2022-investment-climate-statements/algeria/>
75. Cachon, G., & Terwiesch, C. (2006). *Matching supply with demand: An introduction to operations management*. McGraw-Hill.
76. Cafaggi, F. (2016). Regulation through contracts: Supply-chain contracting and sustainability standards. *European Review of Contract Law*, 12(3), 218-258.
77. Castells, M. (2010). *The rise of the network society* (The Information Age Trilogy, Vol. 1). Blackwell Publishing.
78. Chambre Française de Commerce et d'Industrie – UBI FRANCE. (2014). *La sous-traitance industrielle au Maroc*.
79. Chandler, A. D. (1977). *The visible hand: Managerial revolution in American business*. Harvard University Press.
80. Chesnais, F. (1994). *La mondialisation du capital*. Syros.
81. Choudhry, R. M., Hinze, J. W., Arshad, M., & Gabriel, H. F. (2012). Subcontracting practices in the construction industry of Pakistan. *Journal of Construction Engineering and Management*, 138(12), 1353-1359.
82. Ciani, A., Hyland, M. C., Karalashvili, N., Keller, J. L., Ragoussis, A., & Tran, T. T. (2020). *Making it big: Why developing countries need more large firms*. World Bank. Washington, DC.
83. Click, R. L., & Duening, T. N. (2005). *Business process outsourcing: The competitive advantage*. Wiley.
84. Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED). (2001). *World investment report 2001: Promoting linkages*. Nations Unies.
85. Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED). (2004). *Examen de la politique de l'investissement: Algérie*. Nations Unies. https://unctad.org/fr/PublicationsLibrary/iteipc20037_fr.pdf
86. Conférence des Nations Unies sur le Commerce et le Développement (CNUCED). (2015). *Ways and means to strengthen competition law enforcement and advocacy: Contribution by Algérie*. Nations Unies.
87. Coase, R. H. (1937). The nature of the firm. *Economica*, 4(16), 386-405.
88. Coase, R. H. (2006). The conduct of economics: The example of Fisher Body and General Motors. *Journal of Economics & Management Strategy*, 15(2), 255–278.
89. Code algérien de gouvernance d'entreprise. (2009). *Édition 2009*. Avec le soutien du Ministère de la PME et de l'Artisanat.
90. Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
91. Cohen, Y., & Singer, G. (2021). A smart process controller framework for Industry 4.0 settings. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 32(7), 1975-1995.
92. Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94(S1), S95–S120.
93. Colovic, A. (2008). La grande transformation des PME japonaises : Le rôle central des compétences. *Revue française de gestion*, 34(182), 45-61.
94. Commission économique pour l'Afrique. (2020). *Algérie : Transformation structurelle, emploi, production et société 2019*. STEPS. Nations Unies.
95. Conner, K. R. (1991). A historical comparison of Resource-Based Theory and five schools of thought within industrial organization economics: Do we have a new theory of the firm? *Journal of Management*, 17(1), 121-154.
96. Conner, K. R., & Prahalad, C. K. (1996). A resource-based theory of the firm: Knowledge versus opportunism. *Organization Science*, 7(5), 477–501.
97. Construction Industry Development Board. (2013). *Subcontracting in the South African construction industry: Opportunities for development*. Pretoria, South Africa.
98. Cooper, C. L., & Payne, R. (1988). *Causes, coping and consequences of stress at work*. Wiley.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

99. Crocker, K. J., & Reynolds, K. J. (1993). The efficiency of incomplete contracts: An empirical analysis of Air Force engine procurement. *The RAND Journal of Economics*, 24(1), 126–146.
100. Curien, N., & Muet, P.-A. (2004). *La société de l'information*. La Documentation Française.
101. Dahmas, S., Li, Z., & Liu, S. (2019). Solving the difficulties and challenges facing construction based on concurrent engineering in Yemen. *Sustainability*, 11(11), 1-11.
102. Davies, A. J., & Kochhar, A. K. (2002). Manufacturing best practice and performance studies: A critique. *International Journal of Operations and Production Management*, 22(3), 289-305.
103. Davis-Blake, A., Broschak, J. P., & George, E. (2003). Happy together? How using nonstandard workers affects exit, voice, and loyalty among standard employees. *Academy of Management Journal*, 46(4), 475–485.
104. Davrajh, S., & Bright, G. (2013). Advanced quality management system for product families in mass customization and reconfigurable manufacturing. *Assembly Automation*, 33(2), 127-138.
105. De Banville, R. (1989). Le développement du partenariat industriel. *Revue d'Économie Industrielle*, 47, 125-136.
106. Deardorff, A., & Djankov, S. (2000). Knowledge transfer under subcontracting: Evidence from Czech firms. *World Development*, 28(10), 1837-1847.
107. Denscombe, M. (2010). *The good research guide: For small-scale social research projects* (4th ed.). Open University Press.
108. Département Fédéral suisse des Affaires Étrangères (DFAE). (2020). *Rapport économique Algérie : Août 2019 - juillet 2020*. Représentation suisse à Alger.
109. Département Fédéral suisse des Affaires Étrangères (DFAE). (2021). *Rapport économique Algérie : Août 2020 - août 2021*. Représentation suisse à Alger.
110. Direction Générale de la Prévision et des Politiques (DGPP). (2022). *Commerce extérieur de l'Algérie 2000 - 2021*. Ministère des Finances.
<https://dgpp.mf.gov.dz/wp-content/uploads/2022/11/commerce-exterieur.pdf>
111. Direction Générale des Douanes. (2010a). *Les réalisations des échanges extérieurs de l'Algérie : Période 1963–2010*. Centre National de l'Information et des Statistiques.
112. Direction générale des douanes. (2010b). *Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie (Période : Année 2010)*. Centre National de l'Informatique et des Statistiques.
113. Direction générale des douanes. (2012). *Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie (Période: Année 2012)*. Centre National de l'Informatique et des Statistiques.
114. Direction générale des douanes. (2013). *Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie (Période: Année 2013)*. Centre National de l'Informatique et des Statistiques.
115. Direction générale des douanes. (2014). *Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie (Période: Année 2014)*. Centre National de l'Informatique et des Statistiques.
116. Direction générale des douanes. (2015). *Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie (Période: Année 2015)*. Centre National de l'Informatique et des Statistiques.
117. Direction générale des douanes. (2016). *Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie (Période: Année 2016)*. Centre National de l'Informatique et des Statistiques.
118. Direction générale des douanes. (2017). *Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie (Période: Année 2017)*. Centre National de l'Informatique et des Statistiques.
119. Direction générale des douanes. (2018). *Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie (Période: Année 2018)*. Centre National de l'Informatique et des Statistiques.
120. Direction générale des douanes. (2019). *Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie (Période: Année 2019)*. Centre National de l'Informatique et des Statistiques.
121. Direction générale des douanes. (2020). *Statistiques du commerce extérieur de l'Algérie (Période: Année 2020)*. Centre National de l'Informatique et des Statistiques.
122. Djellal Ameur, N. (2017). *Dynamique mondiale du marché automobile et participation de l'Algérie à la chaîne de valeur* [Thèse de doctorat, Université Mohamed Ben Ahmed d'Oran 2, Algérie].
123. Doig, S. J., Ritter, R. C., Speckhals, K., & Woolson, D. (2001). Has outsourcing gone too far? *The McKinsey Quarterly*, (4), 24-37.
124. Dunning, J. H. (1988). The eclectic paradigm of international production: A restatement and some possible extensions. *Journal of International Business Studies*, 19(1), 1-31.
125. Dunning, J. H. (1993). *The globalization of business*. Routledge.

126. Dunning, J. H., & Narula, R. (2004). *Multinationals and industrial competitiveness: A new agenda*. Edward Elgar.
127. Duranton, G., & Puga, D. (2004). Micro-foundations of urban agglomeration economies. In J. V. Henderson & J. F. Thisse (Eds.), *Handbook of Regional and Urban Economics: Cities and geography* (Vol. 4, pp. 2063-2117). Elsevier.
128. Dyer, J. H., & Singh, H. (1998). The relational view: Cooperative strategy and sources of interorganizational competitive advantage. *Academy of Management Review*, 23(4), 660–679.
129. Earl, M. (1996). The risks of outsourcing IT. *Sloan Management Review*, 37(3), 26–32.
130. European Credit Research Institute (ECRI). (2010). *From worse to worst? How late payments squeeze SMEs' liquidity*. ECRI Meeting, European Credit Research Institute at the Centre for European Policy Studies.
131. El-khalek, H. A., Aziz, R. F., & Morgan, E. S. (2019). Identification of construction subcontractor prequalification evaluation criteria and their impact on project success. *Alexandria Engineering Journal*, 58(1), 217-223.
132. Escaith, H., Lindenberg, N., & Miroudot, S. (2010). *International supply chains and trade elasticity in times of global crisis* (Economic Research and Statistics Working Paper). World Trade Organization, Geneva.
133. Falconer, D., & Hodgett, R. A. (1999). Why executives don't respond to your survey. In *Proceedings of the 10th Australasian Conference on Information Systems* (pp. 279–285). Atlanta, GA: Association for Information Systems.
134. Feenstra, R. C., & Hanson, G. H. (2001). *Global production and rising inequality: A survey of trade and wages* (NBER Working Paper No. 8372). National Bureau of Economic Research.
135. Feng, Y., Zhang, S., & Wu, P. (2015). Factors influencing workplace accident costs of building projects. *Safety Science*, 72(4), 97-104.
136. Fichman, R. G., & Kemerer, C. F. (1997). The assimilation of software process innovations: An organizational learning perspective. *Management Science*, 43(10), 1345–1363.
137. Fixler, D. J., & Siegel, D. (1999). Outsourcing and productivity growth in services. *Structural Change and Economic Dynamics*, 10(2), 177–194.
138. Fond Monétaire International (FMI). (2024). *Algérie: Consultations de 2023 au titre de l'article IV - communiqué de presse; rapport des services du FMI et déclaration de l'administrateur pour l'Algérie* (IMF Staff Country Reports Vol. 2024, Issue 088). International Monetary Fund.
139. Fontagné, L. (1991). *Biens intermédiaires et division internationale du travail*. Economica.
140. Foss, N. J. (1993). Theories of the firm: Contractual and competence perspectives. *Journal of Evolutionary Economics*, 3(2), 127-144.
141. Frohlich, M. T. (2002). Techniques for improving response rates in OM survey research. *Journal of Operations Management*, 20(1), 53–62.
142. Fujita, M., & Thisse, J.-F. (2002). *Economics of agglomeration: Cities, industrial location, and regional growth*. Cambridge University Press.
143. Gall, M. D., Gall, J. P., & Borg, W. R. (2007). *Educational research: An introduction* (8th ed.). Pearson Education.
144. Galloway, A. (2005). Non-probability sampling. In K. Kempf-Leonard (Ed.), *Encyclopedia of Social Measurement* (Vol. 2, pp. 859–864). Elsevier.
145. Garrigós-Soliva, F., de Crombrughe, A., & Sarrión, J. M. (1997). *Practical case studies on industrial subcontracting and partnership*. UNIDO.
146. Ghelfi, D. (2005). *La problématique de la sous-traitance internationale vue sous l'angle de la propriété intellectuelle*. Organisation Mondiale de la Propriété Intellectuelle.
147. Ghobakhloo, M. (2019). Determinants of information and digital technology implementation for smart manufacturing. *International Journal of Production Research*, 58(8), 2384–2405.
148. Gilley, K. M., & Rasheed, A. (2000). Making more by doing less: An analysis of outsourcing and its effects on firm performance. *Journal of Management*, 26(4), 763–790.
149. Golmohammadi, A., & Hassini, E. (2020). Review of supplier diversification and pricing strategies under random supply and demand. *International Journal of Production Research*, 58(7), 2070–2084.
150. Görg, H., & Hanley, A. (2005). International outsourcing and productivity: Evidence from the Irish electronic industry. *The North American Journal of Economics and Finance*, 16(2), 255–269.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

151. Gorodnichenko, Y., & Schnitzer, M. (2013). Financial constraints and innovation: Why poor countries don't catch up. *Journal of the European Economic Association*, 11(5), 1115-1152.
152. Görzig, B., & Stephan, A. (2002). *Outsourcing and firm-level performance* (Discussion Paper No. 309). DIW Berlin, German Institute for Economic Research.
153. Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(Winter Special Issue), 109–122.
154. Grossman, G. M., & Helpman, E. (2002). *Outsourcing in a global economy* (NBER Working Paper No. 8728). National Bureau of Economic Research.
155. Grossman, S. J., & Hart, O. D. (1986). The costs and benefits of ownership: A theory of vertical and lateral integration. *Journal of Political Economy*, 94(4), 691-719.
156. Guers, C., Martin, C., & Wybo, J.-L. (2014). The impact of the use of subcontracting on organizational reliability and safety. In *Proceedings of 24th European Safety and Reliability Conference* (ESREL, 2014) (pp. 1027-1035). Wroclaw, Poland.
157. Gvetadze, S., Kraemer-Eis, H., Lang, F., Prencipe, D., Signore, S., & Torfs, W. (2018). *EIF SME access to finance index*. (EIF Working Paper Series No. 2018/47). European Investment Fund.
158. Hall, C. (2001). *Profile of SMEs and SME issues in APEC 1999-2000 : Final draft report summary* (August 2001). Pacific Economic Cooperation Council, Singapour.
159. Haloush, H. A. (2021). Subcontracting in construction and privity of contract: Defining the nexus. *Journal of Legal Affairs and Dispute Resolution in Engineering and Construction*, 13(1), 1-7.
160. Halpern, L. (1994). *Comparative advantage and likely trade pattern of the CEECs* (CEPR Discussion Paper No. 1003). Center for Economic Policy Research.
161. Hanson, G. H., Mataloni, R. J., & Slaughter, M. J. (2003). *Vertical production networks in multinational firms* (NBER Working Paper No. 9723). National Bureau of Economic Research.
162. Haroun, M. (2000). *Le régime des investissements en Algérie*. Litec.
163. Harrison, B. (1994). *Lean and mean: The changing landscape of corporate power in the age of flexibility*. Basic Books.
164. Hart, O. D. (1995). *Firms, contracts, and financial structure*. Oxford University Press.
165. Hart, O., & Moore, J. (1990). Property rights and the nature of the firm. *Journal of Political Economy*, 98(6), 1119-1158.
166. Haruvy, E. E., Li, T., & Sethi, S. P. (2012). Two-stage pricing for custom-made products. *European Journal of Operational Research*, 219(2), 405–414.
167. Haruvy, E., Katok, E., Ma, Z., & Jiang, M. (2019). Relationship-specific investment and hold-up problems in supply chains: Theory and experiments. *Business Research*, 12(1), 45-74.
168. Hassani, A. (2019). *المناولة الصناعية في الجزائر: دراسة قانونية و اقتصادية* [La sous-traitance industrielle en Algérie: Une étude juridique et économique]. *مجلة البحوث في الحقوق و العلوم السياسية* [Revue des recherches en droit et sciences politiques], 5(1), 127-145.
169. Hayashi, M. (2002). The role of subcontracting in SME development in Indonesia: Micro-level evidence from the metalworking and machinery industry. *Journal of Asian Economics*, 13(1), 1-26.
170. Heberlein, T. A., & Baumgartner, R. (1978). Factors affecting response rates to mailed questionnaires: A quantitative analysis of the published literature. *American Sociological Review*, 43(4), 447–462.
171. Hendry, J. (1995). Culture, community and networks: The hidden cost of outsourcing. *European Management Journal*, 13(2), 193–200.
172. Henerson, M. E., Morris, L. L., & Fitz-Gibbon, C. T. (1987). *How to measure attitudes*. SAGE Publications.
173. Heshmati, A. (2003). Productivity growth, efficiency and outsourcing in manufacturing and service industries. *Journal of Economic Surveys*, 17(1), 79–112.
174. Hoecht, A., & Trott, P. (2006). Innovation risks of strategic outsourcing. *Technovation*, 26(5-6), 672–681.
175. Holmström, B. R., & Milgrom, P. R. (1994). The firm as an incentive system. *American Economic Review*, 84(4), 972-991.
176. Holmström, B. R., & Tirole, J. (1989). The theory of the firm. In R. Schmalensee & R. D. Willig (Eds.), *Handbook of Industrial Organization* (Vol. 1, pp. 61-133). Elsevier.
177. Ikeda, Y. (1991). Trajectoires d'évolution de la sous-traitance japonaise. *Sociologie du Travail*, 33(1), 135-147.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

178. International Labour Organization (ILO). (1989). *Multinational enterprises and subcontracting in the Third World: A study of inter-industrial linkages* (Halbach, A. J., Author). *Multinational Enterprises Programme* (Working Paper No. 58). International Labour Office, Geneva, Switzerland.
179. International Labour Organization (ILO). (1997). *General conditions to stimulate job creation in small and medium-sized enterprises*. International Labour Conference, 85th Session. International Labour Office, Geneva, Switzerland.
180. Intrum. (2019). *European payment report 2019* [Annual report]. Intrum.
181. Japan International Cooperation Agency (JICA). (2018). *Étude de la JICA relative à la situation du climat des investissements en Algérie : Rapport final*. Ernst & Young ShinNihon LLC. International Development Center of Japan Inc.
182. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency cost, and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360.
183. Johnsen, R. E., & Ford, D. (2008). Exploring the concept of asymmetry: A typology for analysing customer–supplier relationships. *Industrial Marketing Management*, 37(4), 471–483.
184. Jones, E. (1922). *The trust problem in the United States*. Macmillan.
185. Jones, R. W., & Kierzkowski, H. (2001). A framework for fragmentation. In S. W. Arndt & H. Kierzkowski (Eds.), *Fragmentation: New production patterns in the world economy* (pp. 17-34). Oxford University Press.
186. Jounin, N. (2006). *Loyautés incertaines, les travailleurs du bâtiment entre discrimination et précarité* [Thèse de doctorat en sociologie, Université Paris VII-Unité de Recherche Migrations et Sociétés, France].
187. Julius, D. (1990). *Global companies and public policy: The growing challenge of foreign direct investment*. Pinter.
188. Kakabadse, A., & Kakabadse, N. (2005). Outsourcing: Current and future trends. *Thunderbird International Business Review*, 47(2), 183–204.
189. Kalleberg, A. L. (2000). Nonstandard employment relations: Part-time, temporary and contract work. *Annual Review of Sociology*, 26(1), 341–365.
190. Kalleberg, A. L. (2009). Precarious work, insecure workers: Employment relations in transition. *American Sociological Review*, 74(1), 1–22.
191. Katsaliaki, K., Galetsi, P., & Kumar, S. (2021). Supply chain disruptions and resilience: A major review and future research agenda. *Annals of Operations Research*, 319(1), 965-1002.
192. Kaya, O. (2022). *Late payments to SMEs: A factor that affects their access to finance*. Paper presented at the 22nd EURAM Annual Conference, Winterthur, Switzerland, 15-17 June 2022.
193. Khellas, M. (2022). *L'Afrique de Berliet : La pénétration automobile au Sahara*. L'Harmattan.
194. Kimura, F. (2001). *Subcontracting and the performance of small and medium firms in Japan*. World Bank Institute.
195. Kitch, E. W. (1983). The fire of truth: A remembrance of law and economics at Chicago, 1932–1970. *Journal of Law and Economics*, 26(1), 163-234.
196. Klein, B., Crawford, R. G., & Alchian, A. A. (1978). Vertical integration, appropriable rents, and the competitive contracting process. *Journal of Law and Economics*, 21(2), 297–326.
197. Knabe, A., & Koebel, B. (2008). The economic rationale and labour market effects of outsourcing: A survey. *Journal of Economic Surveys*, 22(2), 249–273.
198. Knight, F. H. (1921). *Risk, uncertainty and profit*. Houghton Mifflin.
199. Kniivilä, M. (2007). Industrial development and economic growth: Implications for poverty reduction and income inequality. In Department of Social and Economic Affairs (Ed.), *Industrial Development for the 21st Century: Sustainable Development Perspectives* (Part 3, 295-332). United Nations. New York.
200. Kogut, B., & Zander, U. (1992). Knowledge of the firm, combinative capabilities, and the replication of technology. *Organization Science*, 3(3), 383–397.
201. Kooli, K., Wright, L. T., & Wright, A. (2010). Business implications in the subcontracting alliance life cycle: Case examples from the Tunisian clothing and textile industries. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 25(5), 372-382.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

202. Kotabe, M. (1998). Efficiency vs. effectiveness orientation of global sourcing strategy: A comparison of U.S. and Japanese multinational companies. *Academy of Management Executive*, 12(4), 107–119.
203. Kotabe, M., Mol, M. J., & Ketkar, S. (2008). An evolutionary stage model of outsourcing and competence destruction: A triad comparison of the consumer electronics industry. *Management International Review*, 48(1), 65–94.
204. Krugman, P. (1991a). *Geography and trade*. MIT Press.
205. Krugman, P. (1991b). Increasing returns and economic geography. *The Journal of Political Economy*, 99(3), 483–499.
206. Krugman, P. (1995). Growing world trade: Causes and consequences. *Brookings Papers on Economic Activity*, 26(1), 327–377.
207. Kshaf, D. A., Mohamed, M. A., & El-Dash, K. M. (2022). Improving the main contractor-subcontractor relationship in Egypt. *Engineering Research Journal (ERJ)*, 51(3), 15–25.
208. Lambert, D.-C. (1983). *Le mimétisme technologique des Tiers-Mondes : Plaidoyer pour le recours à des techniques intermédiaires et différenciées*. Economica.
209. Lamoureux, A., Archambault, J.-P., Berthiaume, F., & Fréchette, N. (1992). *Une démarche scientifique en sciences humaines : Méthodologie*. Éditions Études Vivantes.
210. Langlois, R. N. (1992). Transaction-cost economics in real time. *Industrial and Corporate Change*, 1(1), 99–127.
211. Langlois, R. N. (2002). Modularity in technology and organization. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 49, 19–37.
212. Laugen, B. T., Acur, N., Boer, H., & Frick, J. (2005). Best manufacturing practices. What do the best-performing companies do? *International Journal of Operations and Production Management*, 25(2), 131–150.
213. Leiblein, M. J., Reuer, J. J., & Dalsace, F. (2002). Do make or buy decisions matter? The influence of organizational governance on technological performance. *Strategic Management Journal*, 23(9), 817–833.
214. Liedholm, C., & Mead, D. C. (1987). *Small-scale industries in developing countries: Empirical evidence and policy implications* (Food Security International Development Paper No. 54062). Department of Agricultural, Food, and Resource Economics, Michigan State University.
215. Lisi, D., & Malo, M. A. (2017). The impact of temporary employment on productivity. *Journal for Labour Market Research*, 50(1), 91–112.
216. Little, I. M. D. (1987). Small manufacturing enterprises in developing countries. *The World Bank Economic Review*, 1(2), 203–235.
217. Lo, T. Y., Fung, I. W., & Tung, K. C. (2006). Construction delays in Hong Kong civil engineering projects. *Journal of Construction Engineering and Management*, 132(6), 636–649.
218. Locke, R., Amengual, M., & Mangla, A. (2009). Virtue out of necessity? Compliance, commitment, and the improvement of labor conditions in global supply chains. *Politics & Society*, 37(3), 319–351.
219. Lonsdale, C. (1999). Effectively managing vertical supply relationships: A risk management model for outsourcing. *Supply Chain Management: An International Journal*, 4(4), 176–183.
220. Lu, Y., Tao, Z., & Zhu, L. (2017). Identifying FDI spillovers. *Journal of International Economics*, 107(C), 75–90.
221. Luquiau, C. (2018). Une controverse autour de l'huile de palme : Regard international versus regard local. *Les Cahiers d'Outre-Mer*, 71(278), 541–553.
222. MacDonald, G., & Ryall, M. D. (2004). How do value creation and competition determine whether a firm appropriates value? *Management Science*, 50(10), 1319–1333.
223. Machen, R. C., Jones, M. T., Varghese, G. P., & Stark, E. L. (2021, September 15). *Investigation of data irregularities in Doing Business 2018 and Doing Business 2020: Investigation findings and report to the Board of Executive Directors*. Wilmer Cutler Pickering Hale and Dorr LLP. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/84a922cc9273b7b120d49ad3b9e9d3f9-0090012021/original/DB-Investigation-Findings-and-Report-to-the-Board-of-Executive-Directors-September-15-2021.pdf>
224. Malone, T. W., Yates, J., & Benjamin, R. I. (1987). Electronic markets and electronic hierarchies. *Communications of the ACM*, 30(6), 487–497.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

225. Mann, H. M. (1966). Seller concentration, barriers to entry, and rates of return in thirty industries, 1950–1960. *The Review of Economics and Statistics*, 48(3), 296-307.
226. Markusen, J. R. (1984). Multinationals, multi-plant economies and the gains from trade. *Journal of International Economics*, 16(3-4), 205-226.
227. Maskus, K. E. (2004). *Encouraging international technology transfer*. International Centre for Trade and Sustainable Development (ICTSD).
228. Mason, E. S. (1951). Schumpeter on monopoly and the large firm. In S. E. Harris (Ed.), *Schumpeter: Social scientist* (pp. 89-94). Harvard University Press.
229. Matsushima, S. (2001). Creation and development of small and medium enterprise policies in postwar Japan. *Entreprises et histoire* 28(2), 10-19.
230. McDermott, C., & Handfield, R. (2000). Concurrent development and strategic outsourcing: Do the rules change in breakthrough innovation? *The Journal of High Technology Management Research*, 11(1), 35–57.
231. McGee, J. S. (1974). Efficiency and economies of size. In H. Goldschmid, H. M. Mann, & J. F. Weston (Eds.), *Industrial concentration: The new learning* (pp. 55-104). Little, Brown.
232. McIvor, R. (2005). *The outsourcing process*. Cambridge University Press.
233. Medjoub, R. (2018). Quelques réflexions sur le développement de l'économie informelle en Algérie. *Revue d'études sur les institutions et le développement*, 4(1), 32-53.
234. Metty, T., Harlan, R., Samelson, Q., Moore, T., Morris, T., Sorensen, R., & Schneur, A. (2005). Reinventing the supplier negotiation process at Motorola. *Interfaces*, 35(1), 7–23.
235. Millward, H., & Lewis, A. (2005). Barriers to successful new product development within small manufacturing companies. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 12(3), 379–394.
236. Milner, A. (2019). *Subcontracts in the UK construction industry: An investigation into the root causes of disputes* [Thèse de doctorat, University of Salford, Royaume-Uni].
237. Ministère de l'Industrie. (2012). *Publication trimestrielle du Ministère de l'Industrie, de la Petite et Moyenne Entreprise et de la Promotion de l'Investissement*.
238. Ministère de l'Industrie et des Mines. (2014). *Le marché algérien de la sous-traitance : besoins et opportunités*. Communication présentée par Ramdane Toukal, BECI, Bruxelles, 13 mai 2014.
239. Ministère de l'Industrie et des Mines. (2015). *Cap sur le renforcement de la coopération algéro-polonaise*. Revue de presse du Ministère de l'Industrie.
240. Ministère de l'Industrie. (2022b). *Bulletin d'information statistique de la PME* (N° 40, édition mars 2022). Direction Générale de la Veille Stratégique, des Études et des Systèmes d'Information.
241. Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique. (2023). *Bulletin d'information statistique de la PME : Données de l'année 2022* (No. 42, Éd. avril 2023).
242. Ministère de l'Industrie et de la Production Pharmaceutique. (2024, octobre). *Politique de développement de la sous-traitance en Algérie*. Document présenté au Salon Algest, SAFEX, Alger, Algérie, du 2 au 5 octobre 2024.
243. Miozzo, M., & Grimshaw, D. P. (2005). Modularity and innovation in knowledge-intensive business services: IT outsourcing in Germany and the UK. *Research Policy*, 34(9), 1419–1439.
244. Mol, J. M. (2001). *Outsourcing, supplier relations and internationalisation: Global sourcing strategy as a Chinese puzzle* (ERIM PhD series Research in Management, Vol. 10). Rotterdam: Erasmus University.
245. Mol, M. J. (2005). Does R&D intensive still discourage outsourcing? Evidence from Dutch manufacturing. *Research Policy*, 34(4), 571–582.
246. Mol, M. J., Pauwels, P. F. J., Matthysens, P., & Quintens, L. (2004). A technological contingency perspective on the depth and scope of international outsourcing. *Journal of International Management*, 10(2), 287–305.
247. Mol, M. J., van Tulder, R. J. M., & Beije, P. R. (2005). The antecedents and performance consequences of international outsourcing. *International Business Review*, 14(5), 599–617.
248. Mucchielli, J. L. (2008). *La mondialisation : Chocs et mesure*. Hachette.
249. Mucchielli, J. L., & Saucier, P. (1997). European industrial relocations in low-wage countries: Policy and theory debates. In P. J. Buckley & J. L. Mucchielli (Eds.), *Multinational firms and international relocation* (pp. 5-33). Edward Elgar.
250. Neale, C. W., & Sercu, P. (1993). Countertrade in international and domestic markets. *The International Trade Journal*, 7(3), 271-294.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

251. Nelson, R. R., & Winter, S. G. (1982). *An evolutionary theory of economic change*. Belknap Press.
252. Nwokocha, V. C., Nwankwo, C., & Madu, I. A. (2019). The role of subcontracting on innovation: An assessment of small and medium enterprises in Nigeria. *Production & Manufacturing Research*, 7(1), 88–108.
253. Nyaga, G. N., Whipple, J. M., & Lynch, D. F. (2010). Examining supply chain relationships: Do buyer and supplier perspectives on collaborative relationships differ? *Journal of Operations Management*, 28(2), 101–114.
254. Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). (1992). *International direct investment: Policies and trends in the 1980s*. OECD Publishing.
255. Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OCDE). (1998). *Pour l'ouverture des marchés : les avantages de la libéralisation des échanges et de l'investissement*. OECD Publishing.
256. Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OECD). (2019). *OECD SME and Entrepreneurship Outlook 2019*. OECD Publishing.
257. Organisation de Coopération et de Développement Économiques (OECD). (2020). *Financing SMEs and Entrepreneurs 2020: An OECD Scoreboard*. OECD Publishing.
258. Office National des Statistiques (ONS). (2022). *Collections statistiques N° 233 : Évolution des échanges extérieurs de marchandises de 2017 à 2022*.
259. Office National des Statistiques. (2016). *Enquête emploi auprès des ménages* (Collection Statistiques No. 198, Série S : Statistiques Sociales). La Direction technique chargée des statistiques de la Population et de l'Emploi.
260. Office National des Statistiques. (2019). *Activité, emploi & chômage en mai 2019* (N° 879). Office National des Statistiques.
261. Ohmae, K. (1985). *La Triade : Émergence d'une stratégie mondiale de l'entreprise*. Flammarion.
262. Oi, W. Y., & Idson, T. L. (1999). Firm size and wages. In O. Ashenfelter & D. Card (Eds.), *Handbook of Labor Economics* (Vol. 3, pp. 2165–2214). Elsevier.
263. Olsen, K. B. (2006). *Productivity impacts of offshoring and outsourcing: A review* (Statistical Analysis of Science, Technology and Industry, Working Paper No. 1). OECD Publishing.
264. Organisation des Nations Unis pour le Développement Industriel (ONUUDI). (2002). *Exemples de succès des BSTP en 2001: Bourses de sous-traitance et de partenariat (BSTP), Tremplins vers des marches locaux et mondiaux*. Vienne, Autriche.
265. Organisation des Nations Unis pour le Développement Industriel (ONUUDI). (2004). *Sous-traitance internationale ou délocalisation ? Un aperçu de la littérature et études de cas en provenance du réseau SPX/BSTP*. Vienne, Autriche.
266. Organisation des Nations Unis pour le Développement Industriel (ONUUDI). (2013). *Establishing a Subcontracting and Partnership Exchange (SPX) Centre: An implementation guide*. Vienne, Autriche.
267. Organisation des Nations Unis pour le Développement Industriel (ONUUDI). (2018). *Driving economic transformation*. The Subcontracting and Partnership Exchange (SPX) Programme. TII Awareness Session, 21 juin 2018. Vienne, Autriche.
268. Ostroff, C., & Schmitt, N. (1993). Configurations of organizational effectiveness and efficiency. *Academy of Management Journal*, 36(6), 1346–1361.
269. Ozawa, T. (1997). Managed growth, relocation and restructuring: The evolution of Japan's motor industry into a dominant multinational player. In P. J. Buckley & J. L. Mucchielli (Eds.), *Multinational firms and international relocation* (pp. 161-188). Edward Elgar.
270. Paul, S., & Boden, R. (2011). Size matters: The late payment problem. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 18(4), 732–747.
271. Pearce, J. L. (1993). Toward an organizational behavior of contract laborers: Their psychological involvement and effects on employee co-workers. *Academy of Management Journal*, 36(5), 1082–1096.
272. Peel, M. J., Wilson, N., & Howorth, C. (2000). Late payment and credit management in the small firm sector: Some empirical evidence. *International Small Business Journal Researching Entrepreneurship*, 18(2), 17–37.
273. Peterson, B. (1994). Insight into consumer cooperation. *Marketing Research*, 6(4), 52–54.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

274. Pietrobelli, C., & Rabelotti, R. (2011). Global value chains meet innovation systems: Are there learning opportunities for developing countries? *World Development*, 39(7), 1261-1269.
275. Piore, M. J., & Sabel, C. F. (1984). *The second industrial divide: Possibilities for prosperity*. Basic Books.
276. Pizot, A. (1960). Le recrutement du personnel des Automobiles M. Berliet. *Revue de géographie alpine*, 48(4), 607-623.
277. Porter, M. E. (1985). *Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance*. Free Press.
278. Porter, M. E. (1986). *Competition in global industries*. Harvard Business School Press.
279. Porter, M. E. (1990). The competitive advantage of nations. *Harvard Business Review*, 68(2), 73-93.
280. Prencipe, A. (1997). Technological competencies and product's evolutionary dynamics: A case study from the aero-engine industry. *Research Policy*, 25(8), 1261-1276.
281. Price, V. C. (2001). Some causes and consequences of fragmentation. In S. W. Arndt & H. Kierzkowski (Eds.), *Fragmentation: New production patterns in the world economy* (pp. 88- 107). Oxford University Press.
282. Puranam, P., & Jacobides, M. G. (2006). *The dynamics of coordination regimes: Implications for organization design* (Working paper). London Business School.
283. Quélin, B., & Duhamel, F. (2003). Bringing together strategic outsourcing and corporate strategy: Outsourcing motives and risks. *European Management Journal*, 21(5), 647-661.
284. Quinlan, M. (2012). The “pre-invention” of precarious employment: The changing world of work in context. *The Economic and Labour Relations Review*, 23(4), 3-23.
285. Quinn, J. B. (1999). Strategic outsourcing: Leveraging knowledge capabilities. *Sloan Management Review*, 40(4), 9-21.
286. Regnier, P. (2000). *Small and medium enterprises in distress: Thailand, the East Asian crisis and beyond*. Routledge.
287. Rindt, J., & Mouzas, S. (2015). Exercising power in asymmetric relationships: The use of private rules. *Industrial Marketing Management*, 48(1), 202-213.
288. Rogelberg, S. G., & Stanton, J. M. (2007). Introduction: Understanding and dealing with organizational survey nonresponse. *Organizational Research Methods*, 10(2), 195-209.
289. Rogerson, W. (1992). Contractual solutions to the hold-up problem. *The Review of Economic Studies*, 59(4), 777-793.
290. Rolshausen, C. (2017). *La propriété intellectuelle en Algérie*. Institut national de la propriété industrielle (INPI). https://www.inpi.fr/sites/default/files/kit_algerie_2017.pdf
291. Rolshausen, C. (2018). *La propriété intellectuelle en Algérie*. Institut national de la propriété industrielle (INPI). <https://www.tresor.economie.gouv.fr/Articles/83cee857-a475-4a95-8f9d-16951f778c4c/files/74a9891d-470e-4b84-9f31-63ec95c3f978>
292. Sambasivan, M., & Soon, Y. W. (2007). Causes and effects of delays in Malaysian construction industry. *International Journal of Project Management*, 25(5), 517-526.
293. Sato, H. (1998). *The machinery component industry in Indonesia: Emerging subcontracting networks*. Chiba : Institute of Developing Economies.
294. Sator, A. (2023). *Le contrat de sous-traitance : Quelques indications utiles*. 8e Édition du Salon international de la Sous-Traitance Industrielle (Algest), Palais des Expositions SAFEX, Alger.
295. Schnetzler, J. (1981). *Le développement algérien*. Éditions Masson.
296. Schumpeter, J. A. (1950). *Capitalism, socialism and democracy*. Routledge.
297. Seffari, A., & Boucemina, A. (2020). The reality of car manufacturing sector in Algeria between the necessity of developing subcontracting and import policy restrictions. *Revue des Sciences Humaines*, 20(1), 895-914.
298. Sengenberger, W., Loveman, G., & Piore, M. J. (1990). *The re-emergence of small enterprises: Industrial restructuring in industrialized countries*. International Institute for Labor Studies.
299. Services du Premier Ministre. (2021). *Plan d'action du gouvernement pour la mise en œuvre du Programme du Président de la République*. <https://www.premier-ministre.gov.dz/fr/category/plans-d-actions-du-gouvernement>
300. Sheffi, Y. (2005). *The resilient enterprise: Overcoming vulnerability for competitive advantage*. MIT Press.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

301. Shepherd, W. G. (1972). The elements of market structure. *Review of Economics and Statistics*, 54(1), 25-37.
302. Shivanthi, B. K. C., Devapriya, K. A. K., & Pandithawatta, T. P. W. S. I. (2019). Disputes between main contractor and subcontractor: Causes and preventions. In Y. G. Sandanayake, S. Gunatilake, & A. Waidyasekara (Eds.), *Proceedings of the 8th World Construction Symposium, Colombo, Sri Lanka, 8-10 Novembre 2019* (pp. 286-296).
303. Shy, O., & Stenbacka, R. (2003). Strategic outsourcing. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 50(2), 203-224.
304. Simon, H. A. (1985). Human nature in politics: The dialogue of psychology with political science. *American Political Science Review*, 79(2), 293-304.
305. Smith, G. V., & Parr, R. L. (2005). *Intellectual property: Valuation, exploitation, and infringement damages*. Wiley.
306. Smith, V. (1998). The fractured world of the temporary worker: Power, participation, and fragmentation in the contemporary workplace. *Social Problems*, 45(4), 411-430.
307. St. John, C. H., Cannon, A. R., & Pouder, R. W. (2001). Change drivers in the new millennium: Implications for manufacturing strategy research. *Journal of Operations Management*, 19(2), 143-160.
308. Steel, W. F. (1993). *Small enterprises in Indonesia: Role, growth, and strategic issues*. (Development of Studies Project No. 194). BIDE-DAI, Jakarta.
309. Stigler, G. (1939). Production and distribution in the short run. *Journal of Political Economy*, 47(3), 305-327.
310. Stigler, G. J. (1968). *The organization of industry*. R. D. Irwin.
311. Stiles, P. (2001). The impact of the board on strategy: An empirical examination. *Journal of Management Studies*, 38(5), 627-650.
312. Stopford, J. M. (1995). Competing globally for resources. *Transnational Corporations*, 4(2), 34-57.
313. Sturgeon, T. J., & Kawakami, M. (2010). *Global value chains in the electronics industry: Was the crisis a window of opportunity for developing countries?* (Policy Research Working Paper No. 5417). The World Bank.
314. Su, P., & Liu, S. (2015). Dual sourcing in managing operational and disruption risks in contract manufacturing. *International Journal of Production Research*, 53(1), 291-306.
315. Sweis, G. J. (2013). Factors affecting time overruns in public construction projects: The case of Jordan. *International Journal of Business and Management*, 8(23), 120-129.
316. Swink, M. (1999). Threats to new product manufacturability and the effects of development team integration processes. *Journal of Operations Management*, 17(6), 691-709.
317. Tauringana, V., & Afrifa, G. A. (2013). The relative importance of working capital management and its components to SMEs' profitability. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 20(3), 453-469.
318. Teece, D. J. (1977). Technology transfer by multinational firms: The resource cost of transferring technological know-how. *The Economic Journal*, 87(346), 242-261.
319. Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
320. Tesha, D. N. G. A. K., & Luvara, V. G. M. (2017). Main contractors' strategies in managing construction quality of subcontracted works in Tanzania. *International Research Journal of Engineering and Technology*, 4(6), 1-17.
321. Tirole, J. (1986). Procurement and renegotiation. *Journal of Political Economy*, 94(2), 235-259.
322. Tobbal, M., & Haddad, B. (2020). واقع المناولة الصناعية في قطاع صناعة و تركيب السيارات بالجزائر : دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات المناولة fabrication et du montage de véhicules en Algérie : étude de terrain d'un échantillon d'entreprises sous-traitantes]. *مجلة الاقتصاد الجديد [Revue de la nouvelle économie]*, 11(3), 574-596.
323. Transparency International. (2024). *Corruption perceptions index 2023*. Transparency International. <https://images.transparencycdn.org/images/CPI-2023-Report.pdf>
324. Trebilcock, M. J., & Daniels, R. J. (2008). *Rule of law reform and development: Charting the fragile path of progress*. Edward Elgar Publishing.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

325. Troin, J.-F., & Laurent, R. (1962). Aspect de l'infrastructure économique de l'Algérie. *Méditerranée*, 3(3), 53-68.
326. Tu, J. (2020). *The impact of regulatory compliance costs on business performance*. Innovation, Science and Economic Development Canada.
327. Tushman, M. L., & O'Reilly, C. A. III. (1996). Ambidextrous organizations: Managing evolutionary and revolutionary change. *California Management Review*, 38(4), 8-30.
328. Tybout, J. R. (2000). Manufacturing firms in developing countries: How well do they do, and why? *Journal of Economic Literature*, 38(1), 11-44.
329. Uekusa, M. (1987). Industrial organization: The 1970s to the present. In K. Yamamura & Y. Yasuba (Eds.), *The political economy of Japan* (pp. 469-515). Stanford University Press.
330. Ulrich, K. T., & Ellison, D. J. (2005). Beyond make-buy: Internalization and integration of design and production. *Production and Operations Management*, 14(3), 315-330.
331. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (1995). *World investment report 1995: Transnational corporations and competitiveness*. Nations Unies, Genève.
332. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2000). *Development strategies and support services for SMEs* (2 volumes). Nations Unies, Genève.
333. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2001). *World investment report 2001: Promoting linkages*. Nations Unies, Genève.
334. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2006). *Deepening development through business linkages*. L. Ruffing. Nations Unies, Genève.
335. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2014). *World investment report 2014: Investing in the SDGs: An action plan*. Nations Unies, Genève.
336. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2016). *World investment report 2016: Investor nationality: Policy challenges*. Nations Unies, Genève.
337. United Nations Conference on Trade and Development (UNCTAD). (2023). *World investment report 2023: Investing in sustainable energy for all*. Nations Unies, Genève.
338. United Nations Economic Commission for Europe (UNECE). (1995). *Outward-processing trade between the European Union and the associated countries of Eastern Europe: The case of textiles and clothing*. United Nations.
339. United Nations Industrial Development Organization (UNIDO). (2018). *Industrial development report 2018: Demand for manufacturing – Driving inclusive and sustainable industrial development*. UNIDO.
340. United States Trade Representative (USTR). (2022). *2022 Special 301 report*. Office of the United States Trade Representative.
<https://ustr.gov/sites/default/files/IssueAreas/IP/2022%20Special%20301%20Report.pdf>
341. United States Trade Representative (USTR). (2023). *2023 Special 301 report*. Office of the United States Trade Representative.
<https://ustr.gov/sites/default/files/2023-04/2023%20Special%20301%20Report.pdf>
342. United States Trade Representative (USTR). (2024). *2024 Special 301 report*. Office of the United States Trade Representative.
<https://ustr.gov/sites/default/files/2024%20Special%20301%20Report.pdf>
343. Veeraraghavan, S., & Scheller-Wolf, A. (2008). Now or later: Dual index policies for capacitated dual sourcing systems. *Operations Research*, 56(4), 850-864.
344. Vernon, J. M., & Graham, D. A. (1971). Profitability of monopolization by vertical integration. *Journal of Political Economy*, 79(4), 924-295.
345. Walker, E., & Petty, W. (1978). Financial differences between large and small firms. *Financial Management*, 7(4), 61-68.
346. Wasner, R. (1999). *The process of outsourcing: Strategies and operational realities*. [Thèse de doctorat, Linköping University, Suède].
347. Weigelt, C., & Sarkar, M. (2012). Performance implications of outsourcing for technological innovations: Managing the efficiency and adaptability trade-off. *Strategic Management Journal*, 33(2), 189-216.
348. Weiss, L. (1988). *Creating capitalism: The State and Small Business Since 1945* (Explorations in Social Structures). Wiley-Blackwell.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

349. Weiss, L. W. (1974). The concentration-profits relationship and antitrust. In H. Goldschmid, H. J. M. Mann, & J. F. Weston (Eds.), *Industrial concentration: The new learning* (pp. 184-233). Little, Brown.
350. Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180.
351. Willcocks, L. P., & Plant, R. (2003). How corporations e-source: From business technology projects to value networks. *Information Systems Frontiers*, 5(2), 175-193.
352. Williamson, O. E. (1971). The vertical integration of production: Market failure considerations. *American Economic Review*, 61(2), 112-123.
353. Williamson, O. E. (1975). *Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications*. Free Press.
354. Williamson, O. E. (1985). *The economic institutions of capitalism*. Free Press.
355. Williamson, O. E. (1991). Comparative economic organization: The analysis of discrete structural alternatives. *Administrative Science Quarterly*, 36(2), 269-296.
356. Winter, S. G. (1982). An essay on the theory of production. In S. H. Hymans (Ed.), *Economics and the world around it* (pp.55-91). University of Michigan Press.
357. World Bank. (2014). *World development report 2014: Risk and opportunity - Managing risk for development*. World Bank.
358. World Bank. (2018). *Doing business 2019: Training for reform - Economy profile: Algeria*. World Bank Group.
https://documents1.worldbank.org/curated/en/313311541074589132/pdf/131601-WP-DB2019-PUBLIC-Algeria.pdf?_gl=1*_tilty0*_gcl_au*MTA0OTE5Njg5NC4xNzIyNzE2Nzkx
359. World Bank. (2020a). *Investment linkages and incentives: Promoting technology transfer and productivity spillovers from foreign direct investment (FDI)*. World Bank Group.
360. World Bank. (2020b). *Economy profile of Algeria*. In *Doing business 2020: Comparing business regulations in 190 economies*. World Bank Group.
<https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/a/algeria/DZA.pdf>
361. World Bank. (2020c). *Economy profile of Egypt, Arab Rep.* In *Doing business 2020: Comparing business regulations in 190 economies*. World Bank Group.
<https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/e/egypt/EGY.pdf>
362. World Bank. (2020d). *Economy profile of Morocco*. In *Doing business 2020: Comparing business regulations in 190 economies*. World Bank Group.
<https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/m/morocco/MAR.pdf>
363. World Bank. (2020e). *Economy profile of Tunisia*. In *Doing business 2020: Comparing business regulations in 190 economies*. World Bank Group.
<https://www.doingbusiness.org/content/dam/doingBusiness/country/t/tunisia/TUN.pdf>
364. World Bank Group. (2018). *Improving access to finance for SMEs: Opportunities through credit reporting, secured lending and insolvency practices*. World Bank Group.
365. World Justice Project. (2023). *L'Algérie est classée 84e sur 142 dans l'Indice de l'État de Droit*. WJP.
https://worldjusticeproject.org/sites/default/files/documents/Algeria_French_0.pdf
366. World Trade Organization (WTO). (2008). *World trade report: Trade in a globalizing world*. World Trade Organization.
367. Yeats, A. J. (2001). Just how big is global production sharing? In S. W. Arndt & H. Kierzkowski (Eds.), *Fragmentation: New production patterns in the world economy* (pp. 108-143). Oxford University Press.
368. Yip, G. (1997). A borderless world: Issues and evidence. In I. Islam & W. Shepherd (Eds.), *Current issues in international business* (pp.87-96). Edward Elgar.
369. Yoshino, N., & Taghizadeh-Hesary, F. (2016). *Major challenges facing small and medium-sized enterprises in Asia and solutions for mitigating them* (ABDI Working Paper Series No. 564). Asian Development Bank Institute.
370. Young, S., & Macneil, J. (2000). When performance fails to meet expectations: Managers' objectives for outsourcing. *Economic and Labour Relations Review*, 11(1), 136-168.
371. Zaheer, A., & Venkatraman, N. (1994). Determinants of electronic integration in the insurance industry: An empirical test. *Management Science*, 40(4), 549-566.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

372. Zermane, M., & Gherdi, M. (2021). تقييم خيار إستراتيجية تصنيع السيارات في الجزائر في ظل متطلبات السوق : دراسة تحليلية للفترة 2012-2020 [Evaluating the option of a car manufacturing strategy in Algeria in shade of the requirements of the national market: Analytical study for the period 2012-2020]. *مجلة الإقتصاد الجديد* [Revue de la nouvelle économie], 12(4), 726-746.
373. Zhao, W. (2024). Strategic innovations in Apple's supply chain management: Objectives, methods, and strategies for navigating global market challenges. *Advances in Economics, Management and Political Sciences*, 113(1), 9-16.
374. Zidane Gharbi, N., & Daoui, C. (2019). واقع المناولة الصناعية بالمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية و دورها في دعم قطاع المؤسسات الصغيرة و المتوسطة المناولة الجزائرية [Réalité de la sous-traitance industrielle au sein de la SNVI et son rôle dans le soutien au secteur des PME sous-traitantes algériennes]. *L'entreprise*, 8(1), 57-68.

II-LOIS ET TEXTES JURIDIQUES

1. Loi n° 88-25 du 28 Dhou El Kaada 1408 correspondant au 12 juillet 1988 relative à l'orientation des investissements économiques privés nationaux. (1988). *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 28.
2. Loi n° 90-11 du 26 Ramadhan 1410 correspondant au 21 avril 1990 relative aux relations de travail. (1990). *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 17.
3. Loi n° 90-31 du 17 Joumada El Oula 1411 correspondant au 4 décembre 1990 relative aux associations. (1990). *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 53.
4. Loi n° 01-18 du 27 Ramadhan 1422 correspondant au 12 décembre 2001 portant loi d'orientation sur la promotion de la petite et moyenne entreprise. (2001). *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 77.
5. Loi n° 04-19 du 13 Dhou El Kaada 1425 correspondant au 25 décembre 2004 relative au placement des travailleurs et au contrôle de l'emploi. (2004). *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 83.
6. Loi n° 06-01 du 21 Moharram 1427 correspondant au 20 février 2006 relative à la prévention et à la lutte contre la corruption. (2006). *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 14.
7. Loi n° 09-09 du 13 Moharram 1431 correspondant au 30 décembre 2009 portant loi de finances pour 2010. (2009). *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 78.
8. Loi n°10-02 du 16 Rajab 1431 correspondant au 29 juin 2010 portant approbation du Schéma National d'Aménagement du Territoire. (2010). *Journal Officiel de la République Algérienne*, numéro 61.
9. Loi n° 14-10 du 8 Rabie El Aouel 1436 correspondant au 30 décembre 2014 portant loi de finances pour 2015. (2014). *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 78.
10. Loi n° 15-18 du 18 Rabie El Aouel 1437 correspondant au 30 décembre 2015 portant loi de finances pour 2016. (2015). *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 72.
11. Loi n° 16-14 du 28 Rabie El Aouel 1438 correspondant au 28 décembre 2016 portant loi de finances pour 2017. (2016). *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 77.
12. Loi n° 17-02 du 11 Rabie Ethani 1438 correspondant au 10 janvier 2017 portant loi d'orientation sur le développement de la PME. (2017). *Article 32. Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 02.
13. Loi n° 19-10 du 14 Rabie Ethani 1441 correspondant au 11 décembre 2019 modifiant l'Ordonnance n° 66-155 du 8 juin 1966 portant Code de procédure pénale. (2019). *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 78.
14. Loi n° 20-16 du 16 Joumada El Oula 1442 correspondant au 31 décembre 2020 portant loi de finances pour 2021. (2020). *Article 139. Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 83.
15. Loi n° 20-07 du 12 Chaoual 1441 correspondant au 4 juin 2020 portant loi de finances complémentaire pour 2020. (2020). *Article 50. Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 33.
16. Loi n° 21-16 du 25 Joumada El Oula 1443 correspondant au 30 décembre 2021 portant loi de finances pour 2022. (2021). *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 100.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

17. Loi n° 22-18 du 25 Dhou El Hidja 1443 correspondant au 24 juillet 2022 relative à l'investissement. (2022). Article 13. *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 50.
18. Loi n° 22-24 du 1er Joumada Ethania 1444 correspondant au 25 décembre 2022 portant loi de finances pour 2023. (2022). *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 89.
19. Loi n° 23-12 du 18 Moharram 1445 correspondant au 5 août 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics. (2023). Article 60. *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 51.
20. Ordonnance n° 67-150 du 9 août 1967 portant création de la Société nationale de constructions mécaniques. (1967). *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 68.
21. Ordonnance n° 75-58 du 26 septembre 1975 portant Code civil. (1975). Article 565. *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 78.
22. Ordonnance n° 96-21 du 23 Safar 1417 correspondant au 9 juillet 1996 modifiant et complétant la Loi n° 90-11 du 21 avril 1990 relative aux relations de travail. (1996). *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 43.
23. Ordonnance n° 09-01 du 29 Rajab 1430 correspondant au 22 juillet 2009 portant loi de finances complémentaire pour 2009. (2009). Article 58. *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 44.
24. Décret exécutif n° 91-434 du 9 novembre 1991 portant réglementation des marchés publics. (1991). *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 57.
25. Décret exécutif n° 03-188 du 20 Safar 1424 correspondant au 22 avril 2003 portant composition, organisation et fonctionnement du Conseil national chargé de la promotion de la sous-traitance. (2003). *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 29.
26. Décret présidentiel n° 03-301 du 14 Rajab 1424 correspondant au 11 septembre 2003 modifiant et complétant le décret présidentiel n° 02-250 du 13 Joumada El Oula 1423 correspondant au 24 juillet 2002 portant réglementation des marchés publics. (2003). *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 55.
27. Décret exécutif n° 06-77 du 19 Mouharem 1427 correspondant au 18 février 2006 relatif aux missions de l'Agence Nationale de l'Emploi. (2006). *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 09.
28. Décret présidentiel n° 15-247 du 2 Dhou El Hidja 1436 correspondant au 16 septembre 2015 portant réglementation des marchés publics et des délégations de service public. (2015). *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 50.
29. Décret exécutif n° 20-226 du 29 Dhou El Hidja 1441 correspondant au 19 août 2020 fixant les conditions et les modalités d'exercice de l'activité de construction de véhicules. (2020). *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 49.
30. Décret exécutif n° 20-311 du 29 Rabie El Aouel 1442 correspondant au 15 novembre 2020 relatif à l'exemption de droits de douane et de la taxe sur la valeur ajoutée, des composants et matières premières, importés ou acquis localement par les sous-traitants, dans le cadre de leurs activités. (2020). *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 67.
31. Arrêté interministériel du 20 Joumada Ethania 1439 correspondant au 8 mars 2018 relatif à l'exemption des droits de douane et de la taxe sur la valeur ajoutée pour les composants et matières premières importés ou acquis localement par les sous-traitants agréés, dans le cadre de leurs activités de production d'ensembles et de sous-ensembles destinés aux produits et équipements des industries mécaniques, électroniques et électriques. (2018). *Journal officiel de la République Algérienne*, numéro 25. Ministère de l'Industrie et des Mines.

III- RÉPERTOIRES DES SOUS-TRAITANTS ISSUS DES ORGANISMES OFFICIELS

1. Algest. (2024). *Salon international de la sous-traitance industrielle 2024 : Rendez-vous des sous-traitants et des donneurs d'ordres, 9^e édition – Catalogue des exposants* [Brochure]. Alger : SAFEX.
2. Bourse Algérienne de Sous-Traitance et de Partenariat. (2024, 17 septembre). *Liste exhaustive des entreprises industrielles* [Document interne, non publié].

3. Catalogue des sous-traitants nationaux : Filière véhicules. (ca. 2016). Alger : Ministère de l'Industrie et des Mines.

IV- PRESSE ET REVUES

1. Agsous, K. (2018 a). Kemal AGSOUS, Président de la BASTP « Nous mettons à la disposition des constructeurs une banque de données sur les capacités de sous-traitance locales ». *Algérie Industrie*, (N°01), 15-16. ISSN 2602-7534. Recueilli par Y. Djama.
2. Agsous, K. (2018 b, 18 juillet). Kamal Agsous, président de la Bourse Algérienne de Sous-Traitance et de Partenariat: « La sous-traitance industrielle doit être tirée par des secteurs arrivés à maturité ». *Algérie Éco*. Recueilli par M. Ouramdane. <https://www.algerie-eco.com/2018/07/18/kemal-agsous-president-de-la-bourse-algerienne-de-sous-traitance-et-de-partenariat-la-sous-traitance-industrielle-doit-etre-tiree-par-des-secteurs-arrives-a-maturite/> Consulté le 01 août 2024.
3. Agsous, K. (2018 c, 30 juillet). Donneurs d'ordres et sous-traitants, le partenariat vital : Entretien avec Kamel Agsous, Président de la Bourse de sous-traitance et de partenariat. *Le Soir d'Algérie*. Recueilli par B. Taouchichet. <https://www.lesoirdalgerie.com/entretien/donneurs-d-ordres-et-sous-traitants-le-partenariat-vital-8850> Consulté le 05 août 2024.
4. Agsous, K. (2021, 18 mai). Industrie : Les PME ne fournissent que 10 % des besoins des grandes entreprises. *APS*. Recueilli par M. Boudjedri. <https://www.aps.dz/economie/121908-industrie-les-pmene-fournissent-que-10-des-besoins-des-grandes-entreprises> Consulté le 25 juillet 2024.
5. Ait Ali, F. (2020, mai). *Réponse du ministre de l'Industrie et des Mines aux questions des députés de l'Assemblée Populaire Nationale concernant les dispositions légales relatives au secteur industriel, inscrites dans le projet de loi de finances complémentaire pour 2020*. [Déclaration télévisée]. YouTube. <https://youtu.be/PmnVMA26YPs> Consulté le 08 septembre 2024.
6. Ait Seddik, B. E. (2022, 7 janvier). Importations : Élargissement de la liste des marchandises soumises au DAPS. *APS*. <https://www.aps.dz/economie/133891-importations-elargissement-de-la-liste-des-marchandises-soumises-au-daps> Consulté le 23 août 2024.
7. Ait Seddik, B. E. (2023, 25 mai). Sanist 2023 : Les industriels appelés à développer davantage la sous-traitance. *APS*. <https://www.aps.dz/economie/156173-sanist-2023-zitouni-appelle-les-industriels-a-developper-davantage-la-sous-traitance> Consulté le 01 août 2024.
8. Agence Presse Service (APS). (2014, 26 octobre). Plant of Algerian company of Mercedes Benz' car manufacturing inaugurated. *APS*. <https://web.archive.org/web/20160327154700/http://www.aps.dz/en/economy/4636-plant-of-algerian-company-of-mercedes-benz-car-manufacturing-inaugurated> Consulté le 08 août 2024.
9. Barnes, A. (2012, 28 janvier). Boeing: Faster, faster, faster: The planemaker struggles to fulfill a rush of orders. *The Economist*. Consulté le 15 juillet 2024, à l'adresse <http://www.economist.com/node/21543555>
10. Ben Ahmed, L. (2017, 12 novembre). Algérie : Des véhicules Peugeot bientôt fabriqués à Oran (Est). *Agence Anadolu (Anadolu Ajansı)*. <https://www.aa.com.tr/fr/afrique/alg%C3%A9rie-des-v%C3%A9hicules-peugeot-bient%C3%B4t-fabriqu%C3%A9s-%C3%A0-oran-est/963392#> Consulté le 05 août 2024.
11. Benakli, N. (2010, 5 mai). Le responsable de la SNVI l'a annoncé hier : Le marché de la sous-traitance est de 6 milliards DA. *L'Expression*. <https://www.lexpressiondz.com/index.php/nationale/le-marche-de-la-sous-traitance-est-de-6-milliards-da-77675> Consulté le 12 août 2024.
12. Bidaoui, C. (2018 a). Lors d'une visite de travail dans la wilaya de Relizane M. YOUSFI se rend à TAYAL, plus grand complexe de textile en Afrique. *Algérie Industrie*, (N°01), 37. ISSN 2602-7534.
13. Bidaoui, C. (2018 b). Premières journées techniques sur la sous-traitance véhicules : Un rendez-vous incontournable. *Algérie Industrie*, (N°01), 5-6. ISSN 2602-7534.
14. Boudjedri, M. (2021, 15 mars). Fermeture des usines de montage automobile : 51 000 postes d'emploi perdus. *APS*.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- <https://www.aps.dz/economie/119125-fermeture-des-usines-de-montage-automobile-51-000-postes-d-emploi-perdus> Consulté le 24 août 2024.
15. Chung, A., Jackson, T., & Laseter, T. (2002, July 15). Why outsourcing is in. *Strategies + Business*, (28). <https://www.strategy-business.com/article/20272> Consulté le 25 avril 2023.
16. Dib, N. (2022, 27 mai). Renault Algérie Production : Madar Holding reprend la part détenue par SNVI. *APS*. <https://www.aps.dz/economie/140304-renault-algerie-production-madar-holding-reprend-la-part-detenu-par-snvi> Consulté le 08 septembre 2024.
17. Duhigg, C., & Bradsher, K. (2012, 21 janvier). How the U.S. lost out on iPhone work. *The New York Times*. http://www.nytimes.com/2012/01/22/business/apple-america-and-a-squeezed-middle-class.html?pagewanted=all&_r=0 Consulté le 21 juillet 2024.
18. Echoroukonline. (2011, 14 novembre). La SNVI achète pour 4 millions d'euros par an de pièces détachées auprès des sous-traitants. *Echoroukonline*. <https://www.echoroukonline.com/la-snvi-achete-pour-4-millions-deuros-par-an-de-pieces-detachees-aupres-des-sous-traitants> Consulté le 15 août 2024.
19. Kenny, G. (2023, November 6). The dangers of becoming too dependent on a single customer. *Harvard Business Review*. <https://hbr.org/2023/11/the-dangers-of-becoming-too-dependent-on-a-single-supplier> Consulté le 07 janvier 2024.
20. Kezzar, A. (2018). Sous-traitance : commencer par la fabrication mécanique. *Algérie Industrie*, (N°01), 19-20. ISSN 2602-7534. Recueilli par M. Zaït.
21. Les Échos. (2017). Définition – Coûts d'agence. *Les Échos*. https://www.lesechos.fr/finance-marches/vernimmen/definition_couts-dagence.html#afAGLwDTt4KiHtQv.99 Consulté le 03 août 2017.
22. Lyes, B. (2017, 27 avril). Renault Algérie prévoit un taux d'intégration de 42 % en 2019 et annonce la commercialisation de la nouvelle Clio 4 pour fin 2017. *Algérie Éco*. <https://www.algerie-eco.com/2017/04/27/renault-algerie-prevoit-taux-de-42-2019-annonce-commercialisation-de-nouvelle-clio-4-fin-2017/> Consulté le 07 septembre 2024.
23. Mathieu, G. (1959, 1 mars). Comment le plan de Constantine peut faciliter la recherche d'une solution politique en Algérie [archive]. *Le Monde diplomatique*. <https://www.monde-diplomatique.fr/1959/03/MATHIEU/22967> Consulté le 23 août 2024.
24. Mebtoul, A. (2019, 7 avril). Aucun pouvoir algérien ne peut éradiquer la corruption s'il ne s'attaque pas à la sphère informelle. *Algérie Éco*. Recueilli par Imene A. <https://www.algerie-eco.com/2019/04/07/abderrahmane-mebtoul-aucun-pouvoir-algerien-ne-peut-eradiquer-la-corruption-sil-ne-sattaque-pas-a-la-sphere-informelle/> Consulté le 07 septembre 2024.
25. Nour, E. (2024, août 18). Construction automobile : Exigence de 40% de taux d'intégration au bout de 5 ans. *Algérie-Focus*. <https://www.algerie-focus.com/construction-automobile-exigence-de-40-de-taux-dintegration-au-bout-de-5-ans/> Consulté le 19 août 2024.
26. Oudjit, N. (2018). Un protocole d'accord a été signé avec deux partenaires étrangers : La SNVI veut se lancer dans la sous-traitance automobile. *Algérie Industrie*, (N°01), 11-14. ISSN 2602-7534. Recueilli par M. Zaït.
27. Ouramdane, M. (2018, 13 février). La SNTF détient 3 % du fret national. *Algérie Eco*. <https://www.algerie-eco.com/2018/02/13/sntf-detient-3-fret-national/> Consulté le 25 mars 2025.
28. Oxford Business Group. (2018, 23 janvier). Algerian automotive industry posts strong growth. *Oxford business Group*. <https://oxfordbusinessgroup.com/reports/algeria/2017-report/economy/automotive-to-grow-domestic-carmaking-is-continuing-on-a-promising-path> Consulté le 24 août 2024.
29. Radio Algérie. (2020a, 11 mai). Annulation du régime préférentiel relatif à l'importation des lots SKD/CKD et autorisation d'importation de véhicules touristiques neufs. *Radio Algérie*. <https://radioalgerie.dz/news/fr/article/20200511/193372.html> Consulté le 23 août 2024.
30. Radio Algérie. (2020b, 19 janvier). Importations de véhicules : le chef de l'État presse le Gouvernement d'assainir la situation. *Radio Algérie*. <https://radioalgerie.dz/news/fr/article/20200119/188574.html> Consulté le 07 août 2024.
31. Salami, Y. (2018, 26 septembre). Kamel Agsous président de la BASTP : Il existe un "climat de défiance" entre donneurs d'ordre et sous-traitants. *Liberté*.

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

32. Schone, M. (2011, 25 mars). After work stopped on jet engine, GE blasts competitor Pratt Whitney. *ABC News*. <http://abcnews.go.com/Blotter/work-stopped-jet-engine-ge-blasts-competitor-pratt/story?id=13219559> Consulté le 5 juillet 2024.
33. Slimani, K. (2021, 11 février). La mise de la SNVI sous la tutelle du MDN examinée prochainement par le CPE. *APS*. <https://www.aps.dz/economie/117438-la-mise-de-la-snvi-sous-la-tutelle-du-mdn-examinee-prochainement-par-le-cpe> Consulté le 15 août 2024.
34. The Economist. (2005, 7 avril). Parked. *The Economist*. <https://www.economist.com/britain/2005/04/07/parked> Consulté le 04 juillet 2024.
35. Zaït, M. (2018). D'importants avantages au profit des sous-traitants : Faire de la sous-traitance une filière créatrice de richesse. *Algérie Industrie*, (N°01), 7-8. ISSN 2602-7534.

V- RESSOURCES EN LIGNE

1. Arqus. <https://www.arqus-defense.com/fr/pose-de-la-premiere-pierre-de-lusine-berliet-rouiba-en-algerie> Consulté le 01 août 2024.
2. Auto parts from Spain. <https://www.spainautoparts.com/fr/blog/how-many-components-does-a-car-have#:~:text=Dans%20les%20v%C3%A9hicules%20actuels%2C%20on,de%20carburant%20qu'il%20utilise> Consulté le 07 août 2024.
3. Banque mondiale. (2015). Croissance du PIB (annuelle %). <http://donnees.banquemondiale.org/indicateur/NY.GDP.MKTP.KD.ZG> Consulté le 28 avril 2016.
4. Banque Mondiale. (2023). <https://donnees.banquemondiale.org/indicateur/SL.UEM.1524.ZS?locations=DZ> Consulté le 03 août 2024.
5. Bourse Algérienne de Sous-Traitance et de Partenariat (BASTPa). <https://www.bastp-dz.org/index.php/presentation> Consulté le 09 septembre 2024.
6. European Commission. (2019). https://trade.ec.europa.eu/access-to-markets/en/barriers/details?barrier_id=14902&sps=false Consulté le 11 août 2024.
7. European Commission. (2022). Generalised scheme of preferences. https://policy.trade.ec.europa.eu/development-and-sustainability/generalised-scheme-preferences_en Consulté le 4 septembre 2022.
8. Federal Reserve Bank of Minneapolis. <https://www.minneapolisfed.org/about-us/monetary-policy/inflation-calculator> Consulté le 30 juillet 2024.
9. Horses for Sources (HfS). (2015). The 2015 HfS Blueprint Report: Top 10 IT Services. http://www.horsesforsources.com/2015-hfs-it-services-top-ten_100715 Consulté le 24 juillet 2016.
10. International Energy Agency. <https://www.iea.org/countries/algeria> Consulté le 03 août 2024.
11. International Labour Organization. (ILOa). https://natlex.ilo.org/dyn/natlex2/r/natlex/fe/results?p2_country_filter=DZA&p2_keyword_search_filter=work&p2_subject_classification_filter=01.02&p2_published_year_filter=&p2_home_flag=Y&p2_published_year_filter_value=&p2_published_on=&clear=2 Consulté le 24 août 2024.
12. International Monetary Fund (IMF). (2006). A Remarkable Prospect: Opportunities and Challenges for the Modern Global Economy, McKenna Lecture by Anne O. Krueger, First Deputy Managing Director, IMF. <https://www.imf.org/en/News/Articles/2015/09/28/04/53/sp050206> Consulté le 05 juin 2021.
13. Larousse. <https://www.larousse.fr/dictionnaires/francais/cognition/17005> Consulté le 09 janvier 2017.
14. Ministère de l'Industrie. (2022a, 21 novembre). كلمة السيد وزير الصناعة في افتتاح ملتقى وطني حول الفعالية الطاقوية في الإنارة العمومية [Discours de Monsieur le Ministre de l'Industrie à l'ouverture d'un colloque national sur l'efficacité énergétique dans l'éclairage public]. <https://www.industrie.gov.dz/fr/discours->

RÉFÉRENCES BIBLIOGRAPHIQUES

- [du-ministre-de-lindustrie-a-louverture-dun-forum-national-sur-lefficacite-energetique-dans-leclairage-public/](#) (Consulté le 5 mars 2025).
- 15.**Ministère de l'Industrie et de la production Pharmaceutique (a) <https://www.industrie.gov.dz/fr/bstps/> Consulté le 21 août 2024.
- 16.**Office of the United States Trade Representative. (2022). U.S. trade preference programs: Generalized System of Preference (GSP). <https://ustr.gov/issue-areas/trade-development/preference-programs/generalized-system-preference-gsp#:~:text=U.S.%20trade%20preference%20programs%20such,oldest%20U.S.%20trade%20preference%20program> Consulté le 4 septembre 2022.
- 17.**Organisation Mondiale du Commerce (OMC). (2014, 14 avril). Communiqué de presse: Une croissance modeste du commerce est attendue pour 2014 et 2015, après deux années de stagnation. https://www.wto.org/french/news_f/pres14_f/pr721_f.htm Consulté le 18 novembre 2022.
- 18.**Renault group. <https://www.renaultgroup.com/groupe/implantations/oran-renault-algerie-production-2/> Consulté le 10 août 2024.
- 19.**Société Nationale des Véhicules Industriels (SNVIa). (2019). <http://snvigroupe.dz> Consulté le 04 mai 2019.
- 20.**Société Nationale des Véhicules Industriels (SNVIb). (2019). <http://snvigroupe.dz/pagesweb/soustraitence.php> Consulté le 15 mai 2019.
- 21.**US Energy Information Administration. <https://www.eia.gov/dnav/pet/hist/LeafHandler.ashx?n=p&s=rbrte&f=a> Consulté le 03 août 2024.
- 22.**World Bank. (2021). The World Bank data: GDP growth (annual %). <https://data.worldbank.org/indicator/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?end=2020&start=1961> Consulté le 7 mai 2021.
- 23.**World Bank Group (a). <https://www.worldbank.org/en/news/statement/2021/09/16/world-bank-group-to-discontinue-doing-business-report> Consulté le 14 août 2024.
- 24.**World Trade Organization. (2013). World Trade Report 2013: Factors shaping the future of world trade. https://www.wto.org/french/res_f/booksp_f/wtr13-2b_f.pdf Consulté le 6 février 2021.
- 25.**World Trade Organization. (2021). Evolution of trade under the WTO: Handy statistics. https://www.wto.org/english/res_e/statis_e/trade_evolution_e/evolution_trade_wto_e.htm Consulté le 13 mai 2021.

ANNEXES

ANNEXE A: QUESTIONNAIRE ADRESSÉ AUX DONNEURS D'ORDRES

Ce questionnaire vise à recueillir des informations, en particulier sur les obstacles rencontrés par les entreprises quant à la pratique de la sous-traitance en Algérie. Il se compose d'une trentaine de questions à choix multiples réparties en 10 rubriques et prendra environ **10 à 15 minutes** pour être complété. Vos réponses resteront **confidentielles et anonymes**, et seront utilisées **uniquement à des fins académiques**.

Votre contribution est précieuse pour l'efficacité de notre recherche. **Merci encore pour votre temps** et vos **suggestions** éventuelles en fin de questionnaire.

Instructions pour les Répondants

- Merci de répondre aux questions de manière aussi précise que possible;
- Vos réponses resteront confidentielles et seront utilisées de manière anonyme uniquement dans un cadre académique;
- Si vous avez des questions ou besoin d'assistance pour remplir ce questionnaire, n'hésitez pas à nous contacter.

A- Informations générales sur l'entreprise

Q1. Nom de l'entreprise:.....

Q2. Secteur d'activité (Cochez autant de réponses que nécessaire)

- Mécanique - Métallurgique
- Chimie – Plastique et Caoutchouc
- Électricité – Électronique Électrique
- Secteur de la pièce de rechange
- Service lié à l'industrie / Entreprises prestataires de service
- Autre :.....

Q3. Taille de l'entreprise (en termes d'employés)

.....

Q4. Durée d'existence de l'entreprise et ville de localisation

.....

B- Stratégie d'Externalisation

Q5. Quel est le pourcentage de vos opérations sous-traitées (que vous confiez à d'autres entreprises) par rapport à vos activités totales ?

- Moins de 10%
- 10% à 30%
- 30% à 50%
- Plus de 50%

Q6. Lorsque vous faites appel à des sous-traitants, c'est dans le cadre d'une sous-traitance

- De capacité, c'est-à-dire que vous confiez des tâches que vous continuez à réaliser uniquement dans le but de faire face à un volume de commande trop important
- De spécialité, c'est-à-dire que vous sous-traitez des activités que vous ne faites plus ou que vous n'avez jamais fait à des entreprises qui sont spécialisées dans ces activités
- Les deux types de capacité et de spécialité
- Autre :

Q7. Avez-vous déjà eu peur d'être dépendant d'un sous-traitant pour des compétences spécifiques, des technologies ou des matériaux et de vous retrouver dans une position fragile par rapport à ce sous-traitant ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Souvent
- Autre :

Q8. Pour vous, le fait de confier la réalisation de certaines de vos activités à d'autres entreprises s'inscrit dans une démarche:

- Complémentaire : Vous sous-traitez, tout en continuant à augmenter vos capacités de production internes
- Alternative: Cela vous permet de vous concentrer sur votre cœur de métier
- Les deux de manière équivalente
- Autre:

C- Compétences et Capacités

Q9. À quel point pensez-vous que les compétences internes de votre entreprise sont dynamiques et susceptibles de changer avec le temps (par exemple grâce à l'expérience de vos travailleurs, aux échanges entre vos travailleurs, à l'apprentissage au sein de votre entreprise...)?

- Très dynamiques
- Assez dynamiques
- Peu dynamiques
- Pas du tout dynamiques

D- Adaptabilité vs. Efficacité

Q10. Quel est votre principal objectif lorsque vous choisissez un sous-traitant ?

- Flexibilité et réactivité (pouvoir s'adapter rapidement aux nouvelles situations)
- Réduction des coûts et profiter d'une production à grande échelle (économies d'échelle)
- Un équilibre entre les deux
- Autre :

E- Coûts et Contrôle

Q11. Comment jugez-vous les coûts de transaction associés au recours à des sous-traitants (ce sont des coûts dus à la recherche des sous-traitants, à la rédaction des contrats, au contrôle de la bonne qualité des produits fournis par le sous-traitant,...) ?

- Très élevés
- Élevés
- Moyens
- Faibles
- Très faibles

Q12. Comment trouvez-vous la qualité des produits et services fournis par vos sous-traitants ?

- Très satisfaisante
- Satisfaisante
- Moyenne
- Insatisfaisante
- Très insatisfaisante

Q13. Avez-vous déjà repris la réalisation d'activités en interne alors que ces activités étaient précédemment confiées à d'autres entreprises ?

- Oui, plusieurs fois
- Oui, une fois
- Non, mais nous y avons pensé
- Non, jamais

Q13*. Si oui, pour quelle raison ? (Cochez autant de possibilités que nécessaire)

- Qualité médiocre de la production du sous-traitant
- Retards fréquents dans la livraison
- Refus par le sous-traitant de réaliser les investissements nécessaires pour se conformer à vos normes
- Autre :

F- Implications à Long Terme

Q14. Selon vous, quels sont les principaux risques associés au fait de confier des fonctions complexes (comme la maintenance, ou le développement technologique) à des sous-traitants ? (Cochez autant de propositions que nécessaire)

- Votre entreprise risque de perdre des connaissances spécifiques
- Votre entreprise pourrait souffrir d'un manque d'investissements technologiques
- Difficultés de contrôler la qualité des produits réalisés par vos sous-traitants
- Autre :

Q15. Assurez-vous un transfert technologique (ou de connaissances, de savoir-faire,...) à vos sous-traitants ?

- Oui, régulièrement
- Oui, mais de manière limitée
- Non

Q15*. Si vous assurez un transfert technologique de manière limitée ou si vous n'assurez pas du tout de transfert technologique, c'est parce que: (Cochez autant de propositions que nécessaire)

- Les sous-traitants n'ont pas la capacité d'absorber la technologie
- Vous risquez de perdre votre avantage concurrentiel
- Manque de ressources internes pour organiser le transfert technologique
- Absence de demande de la part des sous-traitants
- Autre :

Q16. Préférez-vous des relations de sous-traitance à long terme avec vos sous-traitants ou changez-vous régulièrement de fournisseurs ?

- Nous privilégions des relations à long terme
- Nous changeons régulièrement de sous-traitants
- Autre :

Q16*. Si vous changez régulièrement de sous-traitants, quelles sont les principales raisons ? (Cochez autant de propositions que nécessaire)

- Recherche constante de meilleures conditions (prix, qualité, délais)
- Capacité limitée des sous-traitants à répondre aux exigences
- Stratégie de diversification pour éviter la dépendance à un seul sous-traitant
- Manque de confiance dans les relations à long terme
- Autre :

Q17. Comment évaluez-vous les avantages à long terme du fait de confier certaines opérations à d'autres entreprises par rapport aux coûts immédiats ?

- Avantages significativement supérieurs aux coûts
- Avantages légèrement supérieurs aux coûts
- Avantages égaux aux coûts
- Coûts légèrement supérieurs aux avantages
- Coûts significativement supérieurs aux avantages

Q18. Quelles sont les plus grandes difficultés rencontrées dans la gestion des sous-traitants ? (Cochez autant de réponses que nécessaire)

- Respect des délais
- Qualité des produits/services livrés
- Communication inefficace
- Respect des engagements contractuels
- Autre :

G- Défis et obstacles relatifs au climat des affaires

**Q19. Quels sont, selon vous, les principaux freins aux accords de sous-traitance en Algérie ?
(Cochez autant de réponses que nécessaire)**

- Manque de confiance entre les partenaires
- Difficulté d'accès au financement
- Instabilités juridique et institutionnelle
- Complexité des procédures administratives, bureaucratie et corruption
- Complexité des lois fiscales
- Absence de normes de qualité
- Manque de sous-traitants locaux et insuffisance de leur formation
- Importance des marchés informels
- Manque de transparence dans les processus de sélection des entreprises (dans l'obtention des marchés publics par exemple)
- Concurrence des produits issus de la contrefaçon
- Il est plus simple d'importer que de sous-traiter
- Lenteur des procédures d'approbation (certification, agréments, autorisations, permis de construire,...)
- Autre :

Q20. Dans quelle mesure ces défis affectent-ils votre activité ?

- Pas du tout
- Peu
- Moyennement
- Beaucoup
- Énormément

Q21. Avez-vous rencontré des difficultés dans vos activités de sous-traitance spécifiques au taux de change, à la conversion ou au transfert de devises ? (Cochez autant d'obstacles que nécessaire)

- Non, notre entreprise ne rencontre pas d'obstacle de ce genre
- Incertitude en raison d'un taux de change instable
- Difficulté de transférer des devises pour importer des intrants
- Difficulté de transférer des devises suite à des opérations réalisées avec des partenaires étrangers
- Difficulté de convertir des dinars algériens en devises étrangères
- Obligation d'avoir recours au marché informel de la devise
- Autre :

Q22. Quel est le principal avantage du climat des affaires en Algérie pour les entreprises ? (Vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- Accès aux ressources naturelles
- Coûts de main-d'œuvre compétitifs
- Opportunités de marché (telles que sa taille, sa jeunesse,...)
- Politique fiscale avantageuse
- Obligation et incitations pour atteindre certains taux d'intégration
- Prix de l'énergie relativement bas
- Autre :

H- Nouvelle loi relative à l'investissement, Partenariat public-privé et marchés publics

Q23. La nouvelle loi relative à l'investissement de 2022, en particulier les incitations pour les secteurs prioritaires (article 26) et la garantie de transfert du capital (article 8), vous incite-t-elle à développer des collaborations plus solides avec des sous-traitants locaux ?

- Oui, beaucoup
- Oui, mais avec quelques réserves
- Non, pas vraiment
- Non, pas du tout
- Pas suffisamment renseigné sur la nouvelle loi relative à l'investissement de 2022
- Autre :

Q24. Les garanties de protection (propriété intellectuelle, réquisition) prévues par la nouvelle loi relative à l'investissement vous encouragent-elles à transférer des technologies à vos sous-traitants ?

- Oui, cela facilite le transfert
- Oui, mais cela reste limité
- Non, nous restons prudents
- Non, cela ne change pas notre stratégie
- Autre :

Q25. Dans le cadre des partenariats publics-privés dans le domaine de l'industrie, pensez-vous que la nouvelle loi sur les marchés publics de 2023 favorise la sous-traitance en permettant aux cocontractants de confier jusqu'à 40 % du montant du marché à des sous-traitants ?

- Oui, elle favorise clairement la sous-traitance
- Non, elle n'a pas d'impact sur la sous-traitance
- Sans avis
- Pas suffisamment renseigné sur la loi n° 23-12 de 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics
- Autre :

Q26. Selon vous, quel est l'impact de la nouvelle loi sur les marchés publics de 2023 sur les sous-traitants dans le cadre des partenariats publics-privés, notamment en exigeant aux entreprises étrangères de sous-traiter au moins 30 % du montant initial du marché à des entreprises de droit algérien ?

- Elle améliore leurs opportunités de travail
- Elle n'apporte aucune différence significative
- Elle limite leurs possibilités
- Autre:.....

I- Localisation et sous-traitance

Q27. Comment la localisation de vos sous-traitants influence-t-elle vos choix de collaboration ? (Cochez autant de réponses que nécessaire)

- Proximité avec votre entreprise
- Coûts de transport réduits
- Accès facile à une main-d'œuvre qualifiée
- Conformité avec les réglementations locales
- Autre :

Q28. Vos sous-traitants sont-ils majoritairement situés dans la même région que votre entreprise ?

- Oui
- Non
- Autre :.....

Q28*. Si non, pourquoi privilégiez-vous des sous-traitants hors de votre région? (Cochez autant de réponses que nécessaire)

- Coûts plus compétitifs
- Meilleure qualité des services
- Capacité de production plus élevée
- Existence d'une concentration d'entreprises qui activent dans l'activité que vous sous-traitez dans cette région
- Autre :.....

Q29. Quelles infrastructures doivent être renforcées pour faciliter la sous-traitance en Algérie ? (Cochez autant de réponses que nécessaire)

- Routes
- Chemins de fer
- Ports
- Réseaux électriques
- Télécommunications
- Autre :.....

Q30. Identifiez-vous des zones géographiques spécifiques en Algérie où il y aurait un potentiel de développement pour la sous-traitance ?

- Oui
- Non

Q30*. Si oui, quelles sont ces zones géographiques et pourquoi ?

.....
.....
.....
.....

ANNEXE B: QUESTIONNAIRE ADRESSÉ AUX SOUS-TRAITANTS

Ce questionnaire vise à recueillir des informations, en particulier sur les obstacles rencontrés par les entreprises quant à la pratique de la sous-traitance en Algérie. Il se compose d'une trentaine de questions à choix multiples réparties en 10 rubriques et prendra environ **10 à 15 minutes** pour être complété. Vos réponses resteront **confidentielles et anonymes**, et seront utilisées **uniquement à des fins académiques**.

Votre contribution est précieuse pour l'efficacité de notre recherche. **Merci encore pour votre temps** et vos **suggestions** éventuelles en fin de questionnaire.

Instructions pour les Répondants

- Merci de répondre aux questions de manière aussi précise que possible;
- Vos réponses resteront confidentielles et seront utilisées de manière anonyme uniquement dans un cadre académique;
- Si vous avez des questions ou besoin d'assistance pour remplir ce questionnaire, n'hésitez pas à nous contacter.

A- Informations générales sur l'entreprise

Q1. Nom de l'entreprise:.....

Q2. Secteur d'activité (Cochez autant de réponses que nécessaire)

- Mécanique - Métallurgique
- Chimie – Plastique et Caoutchouc
- Électricité – Électronique Électrique
- Secteur de la pièce de rechange
- Service lié à l'industrie / Entreprises prestataires de service
- Autre :.....

Q3. Taille de l'entreprise (en termes d'employés)

.....

Q4. Durée d'existence de l'entreprise et ville de localisation

.....

B- Dépendance Économique

Q5. Quel pourcentage de votre chiffre d'affaires est généré par les contrats de sous-traitance ?

- Moins de 25%
- 25% à 50%
- 50% à 75%
- Plus de 75%

Q6. Vous arrive-t-il d'être donneur d'ordres dans vos partenariats avec les autres entreprises ?

- Jamais
- Rarement
- Fréquemment
- Très souvent

Q7. Comment décririez-vous votre relation avec vos donneurs d'ordres ?

- Très équilibrée
- Plutôt équilibrée
- Déséquilibrée en faveur du donneur d'ordres
- Très déséquilibrée en faveur du donneur d'ordres

Q8. Quelles exigences des donneurs d'ordres représentent, selon vous, des obstacles à l'obtention d'un contrat ? (Plusieurs choix possibles)

- Spécificités du local (taille, aménagement, etc.)
- Conformité des installations sanitaires (toilettes, aération, etc.)
- Respect des normes de qualité (ISO, normes sectorielles, etc.)
- Exigences environnementales (gestion des déchets, consommation d'énergie, etc.)
- Capacité à respecter des délais stricts
- Autre:.....

Q9. Êtes-vous contraint d'accepter des conditions contractuelles qui vous semblent défavorables ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Souvent
- Toujours

Q10. Avez-vous peur de faire des investissements qui ne servent qu'un seul donneur d'ordres et de devenir dépendant de lui ?

- Rarement
- Parfois
- Souvent
- Jamais
- Autre:.....

C- Fluctuations du Marché

Q11. Comment les fluctuations du marché impactent-elles votre entreprise ? (Vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- Instabilité financière
- Contrainte de capacité
- Stock excédentaire
- Augmentation des coûts
- Autre:.....

Q12. Quelles mesures prenez-vous pour atténuer les impacts des fluctuations du marché ? (Cochez autant de réponses que nécessaire)

- Diversification des clients
- Gestion proactive des stocks (c'est-à-dire, vous anticipez, vous surveillez les stocks et vous commandez à temps)
- Ajustement des capacités de production
- Autre:.....

D- Retards de Paiement

Q13. Quelle est la fréquence des retards de paiement par vos donneurs d'ordres ?

- Jamais
- Rarement
- Parfois
- Souvent
- Toujours

Q14. Quels sont les impacts des retards de paiement sur votre entreprise ? (Vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- Problèmes de trésorerie
- Difficultés à payer les fournisseurs
- Retards dans le paiement des salaires
- Impact sur les relations avec les clients
- Autre:.....

E- Conditions de Travail et Formation

Q15. Comment évaluez-vous les conditions de travail de vos employés par rapport à celles des donneurs d'ordres ?

- Meilleures
- Similaires
- Moins bonnes
- Beaucoup moins bonnes

Q16. Quel est le niveau de formation et de développement professionnel disponible pour vos employés ?

- Très élevé
- Élevé
- Modéré
- Faible
- Très faible

F- Transfert de Technologie

Q17. Dans quelle mesure estimez-vous que vous bénéficiez d'un transfert de technologie (ou d'un savoir-faire, aide technique,...) de manière efficace de la part des donneurs d'ordres ?

- Très efficace
- Plutôt efficace
- Moyennement efficace
- Peu efficace
- Pas du tout efficace

Q18. Quels obstacles rencontrez-vous concernant le transfert de technologie ? (Vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- Préoccupations de propriété intellectuelle
- Problèmes de capacité d'absorption technologique
- Enjeux légaux et réglementaires
- Manque d'intérêt de la part des donneurs d'ordres
- Les donneurs d'ordres ont peur de perdre leur avantage concurrentiel
- Les donneurs d'ordres ne disposent pas d'une technologie avancée qui nécessiterait qu'elle soit transférée
- Autre:.....

G- Défis et obstacles relatifs au climat des affaires

- Pénurie de main-d'œuvre qualifiée
- Rigidité des réglementations
- Coût élevé de la main-d'œuvre
- Complexité bureaucratique
- Difficulté d'accès au crédit
- Protection insuffisante des investisseurs
- Longs délais pour les formalités douanières
- Pas suffisamment de donneurs d'ordres
- Concurrence des produits issus de la contrefaçon
- Importance des marchés informels
- Difficulté d'obtenir des certifications
- Manque de transparence dans les processus de sélection des entreprises (dans l'obtention des marchés publics par exemple)
- Autre :

Q20. Dans quelle mesure ces défis affectent-ils votre activité ?

- Pas du tout
- Peu
- Moyennement
- Beaucoup
- Énormément

ANNEXE B: QUESTIONNAIRE ADRESSÉ AUX SOUS-TRAITANTS

Q21. Avez-vous rencontré des difficultés dans vos activités de sous-traitance spécifiques au taux de change, à la conversion ou au transfert de devises ? (Cochez autant d'obstacles que nécessaire)

- Non, notre entreprise ne rencontre pas d'obstacle de ce genre
- Incertitude en raison d'un taux de change instable
- Difficulté de transférer des devises pour importer des intrants
- Difficulté de transférer des devises suite à des opérations réalisées avec des partenaires étrangers
- Difficulté de convertir des dinars algériens en devises étrangères
- Obligation d'avoir recours au marché informel de la devise
- Autre:.....

Q22. Comment évaluez-vous la transparence des procédures administratives dans votre secteur ?

- Très faible
- Faible
- Moyenne
- Élevée
- Très élevée

Q23. Quel est le principal avantage du climat des affaires en Algérie pour les entreprises impliquées dans la sous-traitance industrielle ? (Vous pouvez choisir plusieurs réponses)

- Accès aux ressources naturelles
- Coûts de main-d'œuvre compétitifs
- Opportunités de marché (telles que sa taille, sa jeunesse,...)
- Politique fiscale avantageuse
- Obligation et incitations mises en place par les pouvoirs publics pour atteindre certains taux d'intégration
- Prix de l'énergie relativement bas
- Autre:.....

H- Nouvelle loi relative à l'investissement, Partenariat public-privé et marchés publics

Q24. Pensez-vous que les incitations prévues par la nouvelle loi relative à l'investissement de 2022 (disponibilité foncière, garanties, etc.) peuvent améliorer vos relations avec les donneurs d'ordres ?

- Oui, beaucoup
- Oui, légèrement
- Non, pas vraiment
- Non, pas du tout
- Pas suffisamment renseigné sur la nouvelle loi relative à l'investissement de 2022
- Autre:.....

Q25. Les dispositions relatives à la protection des droits de propriété intellectuelle (article 9) et à la réquisition (article 10) de la nouvelle loi relative à l'investissement renforcent-elles votre confiance à investir dans des technologies ou à élargir vos capacités ?

- Oui, cela renforce la confiance
- Oui, mais avec des réserves
- Non, cela ne change rien
- Sans avis
- Autre:.....

Q26. Dans le cadre des partenariats publics-privés dans le domaine de l'industrie, pensez-vous que la nouvelle loi sur les marchés publics de 2023 favorise la sous-traitance en permettant aux cocontractants de confier jusqu'à 40 % du montant du marché ?

- Oui, elle favorise clairement la sous-traitance
- Non, elle n'a pas d'impact sur la sous-traitance
- Sans avis
- Pas suffisamment renseigné sur loi n° 23-12 de 2023 fixant les règles générales relatives aux marchés publics
- Autre :.....

Q27. Selon vous, quel est l'impact de la nouvelle loi sur les marchés publics de 2023 sur les sous-traitants dans le cadre des partenariats publics-privés, notamment en exigeant aux entreprises étrangères de sous-traiter au moins 30 % du montant initial du marché à des entreprises de droit algérien ?

- Elle améliore leurs opportunités de travail
- Elle n'apporte aucune différence significative
- Elle limite leurs possibilités
- Autre:.....

I- Localisation et Sous-traitance

Q28. Comment la localisation de votre entreprise influence-t-elle vos choix de sous-traitance ? (Cochez autant de réponses que nécessaire)

- Accès à des donneurs d'ordres locaux
- Coûts de transport
- Disponibilité de main-d'œuvre qualifiée
- Réglementations locales
- Autre:.....

Q29. Vos donneurs d'ordres sont-ils situés dans votre région ?

- Oui
- Non

Q29*. Si non, pourquoi vos donneurs d'ordres sont situés en dehors de votre région ?

.....
.....
.....
.....

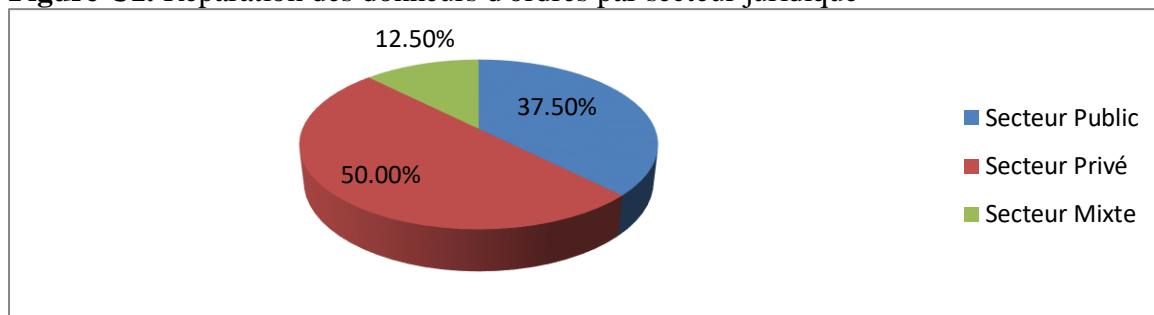
Q30. Quelles infrastructures seraient les plus importantes pour faciliter la sous-traitance en Algérie ? (Cochez autant de réponses que nécessaire)

- Routes
- Ports
- Réseaux électriques
- Télécommunications
- Chemins de fer
- Autre:.....

ANNEXE C: REPRÉSENTATIONS GRAPHIQUES DES RÉPONSES – DONNEURS D'ORDRES

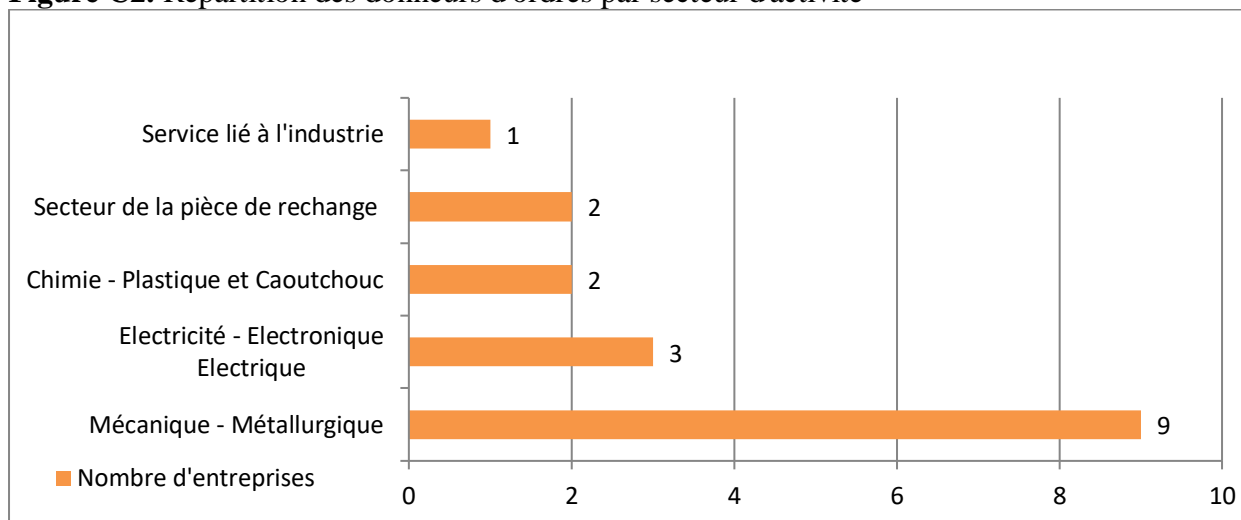
A- Informations générales sur l'entreprise

Figure C1. Répartition des donneurs d'ordres par secteur juridique



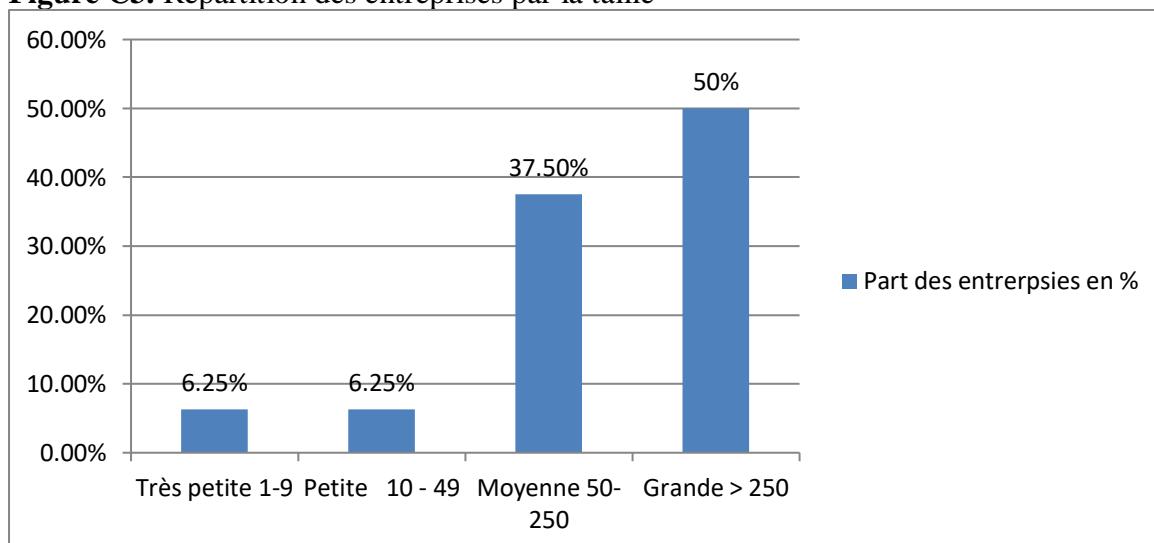
Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

Figure C2. Répartition des donneurs d'ordres par secteur d'activité



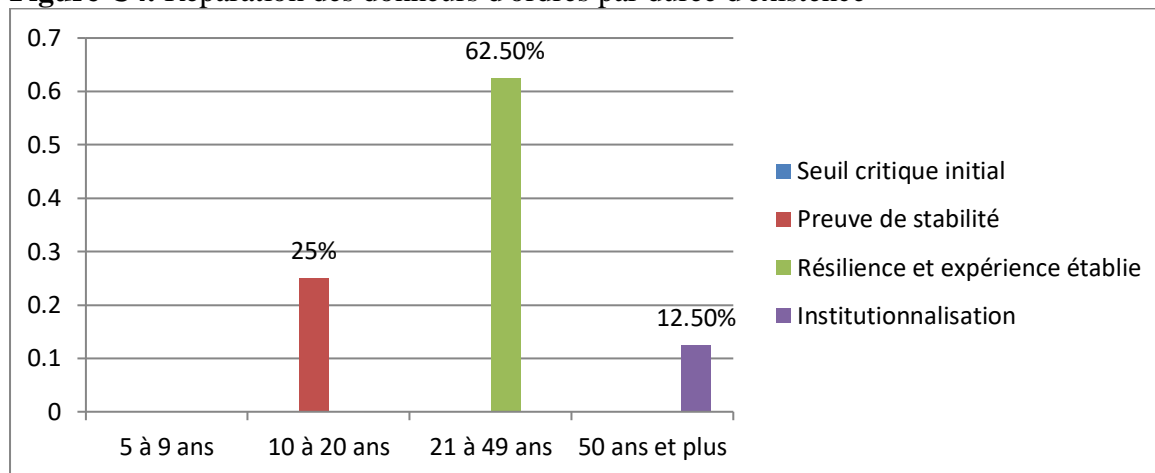
Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

Figure C3. Répartition des entreprises par la taille



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

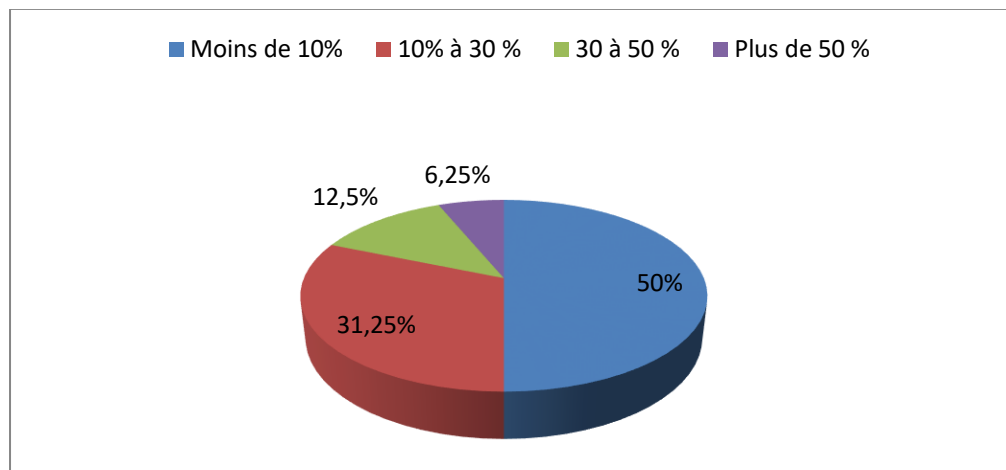
Figure C4. Réparation des donneurs d'ordres par durée d'existence



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

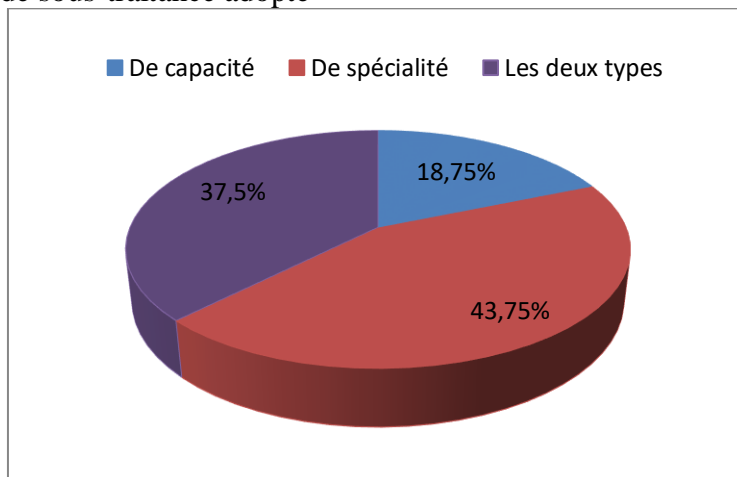
B- Stratégie d'Externalisation

Figure C5. Part des opérations sous-traitées



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

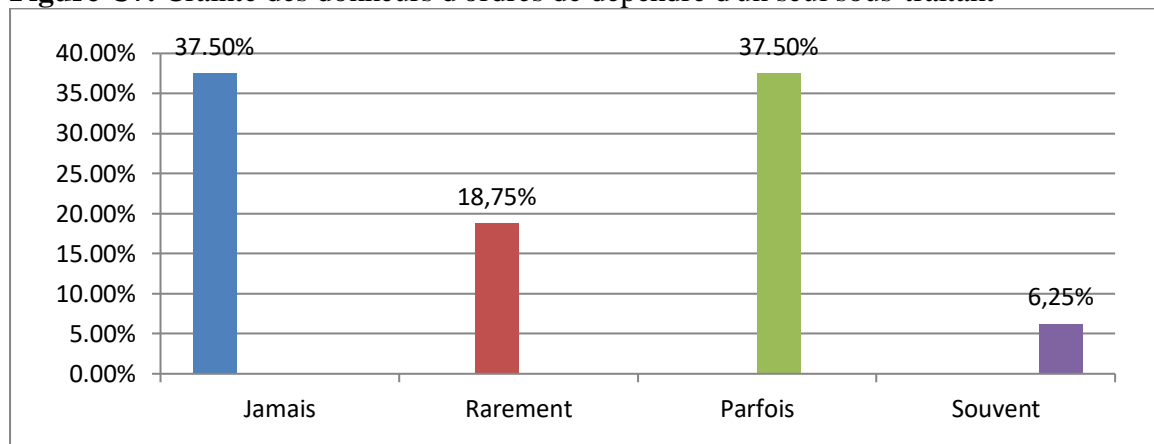
Figure C6. Type de sous-traitance adopté



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

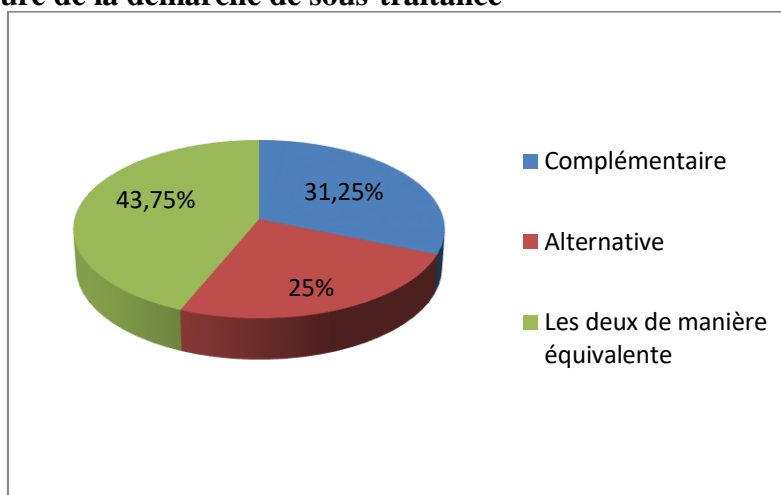
ANNEXE C: REPRÉSENTATIONS GRAPHIQUES DES RÉPONSES – DONNEURS D'ORDRES

Figure C7. Crainte des donneurs d'ordres de dépendre d'un seul sous-traitant



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

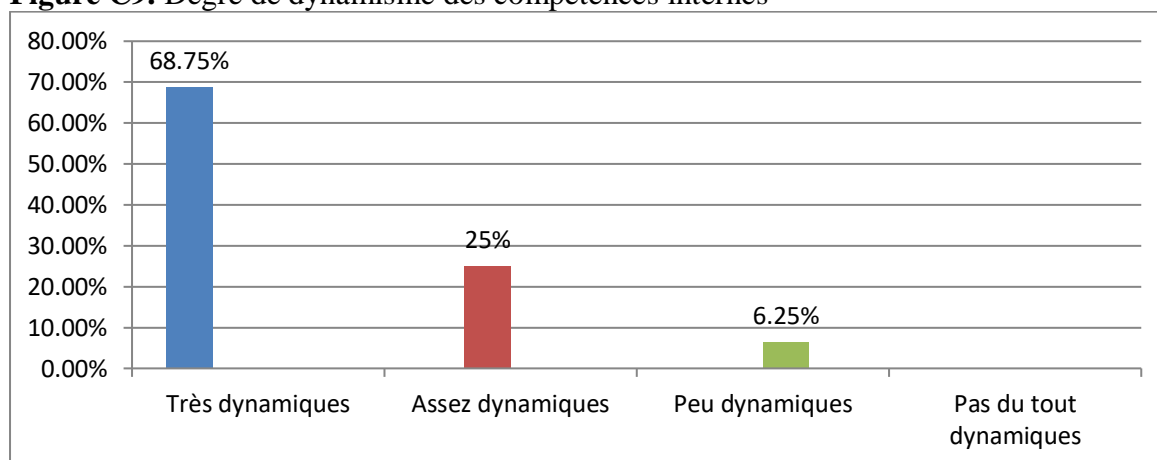
Figure C8. Nature de la démarche de sous-traitance



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

C- Compétences et Capacités

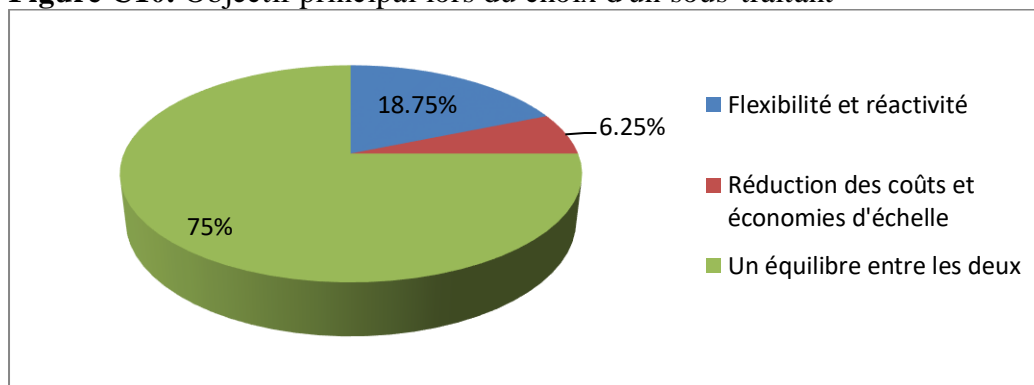
Figure C9. Degré de dynamisme des compétences internes



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

D- Adaptabilité vs. Efficacité

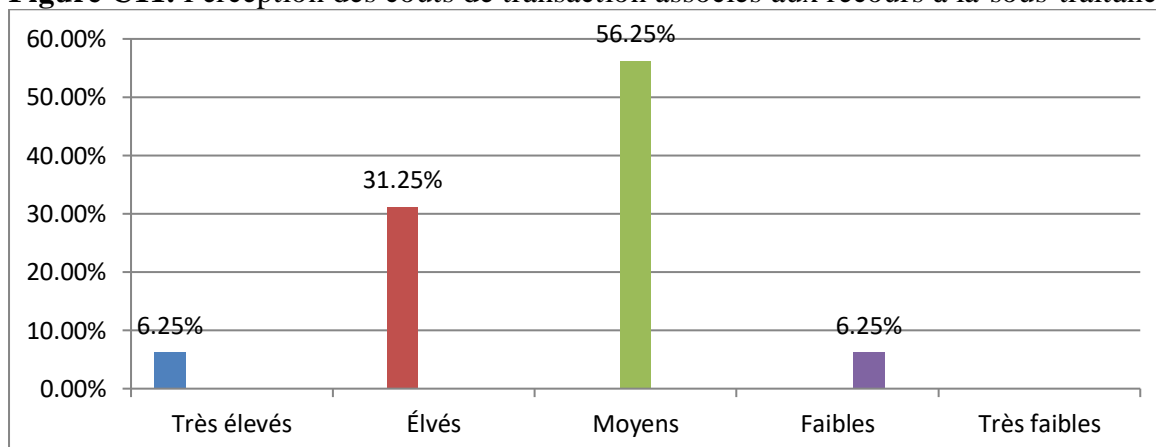
Figure C10. Objectif principal lors du choix d'un sous-traitant



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

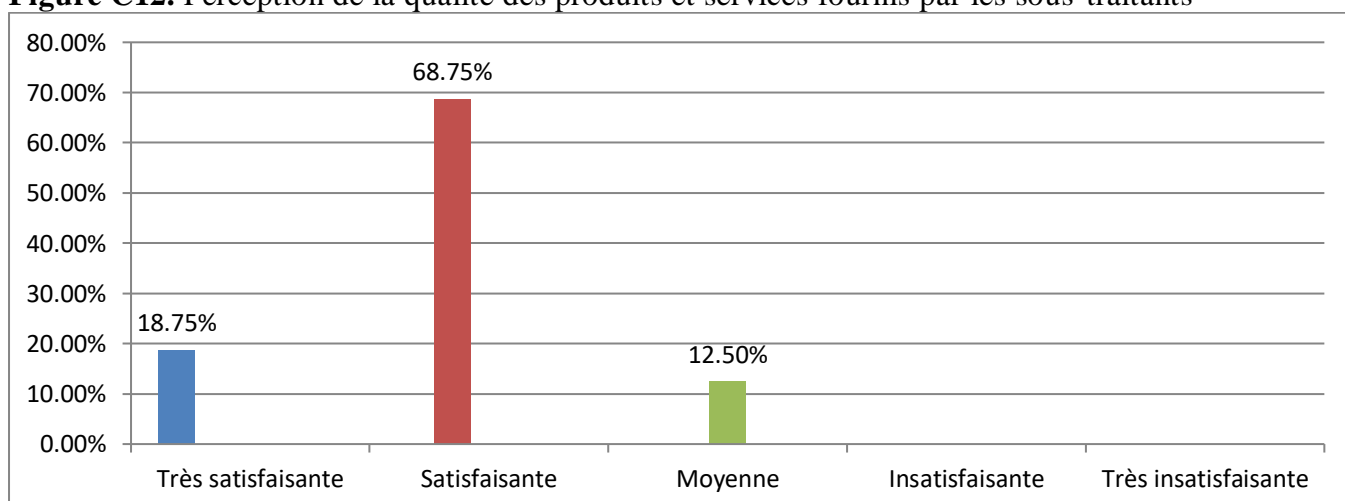
E- Coûts et Contrôle

Figure C11. Perception des coûts de transaction associés aux recours à la sous-traitance



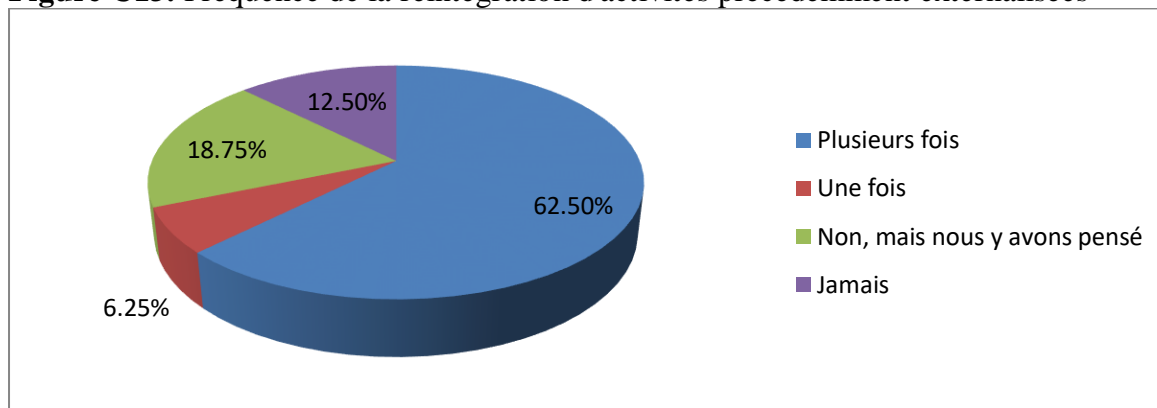
Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

Figure C12. Perception de la qualité des produits et services fournis par les sous-traitants



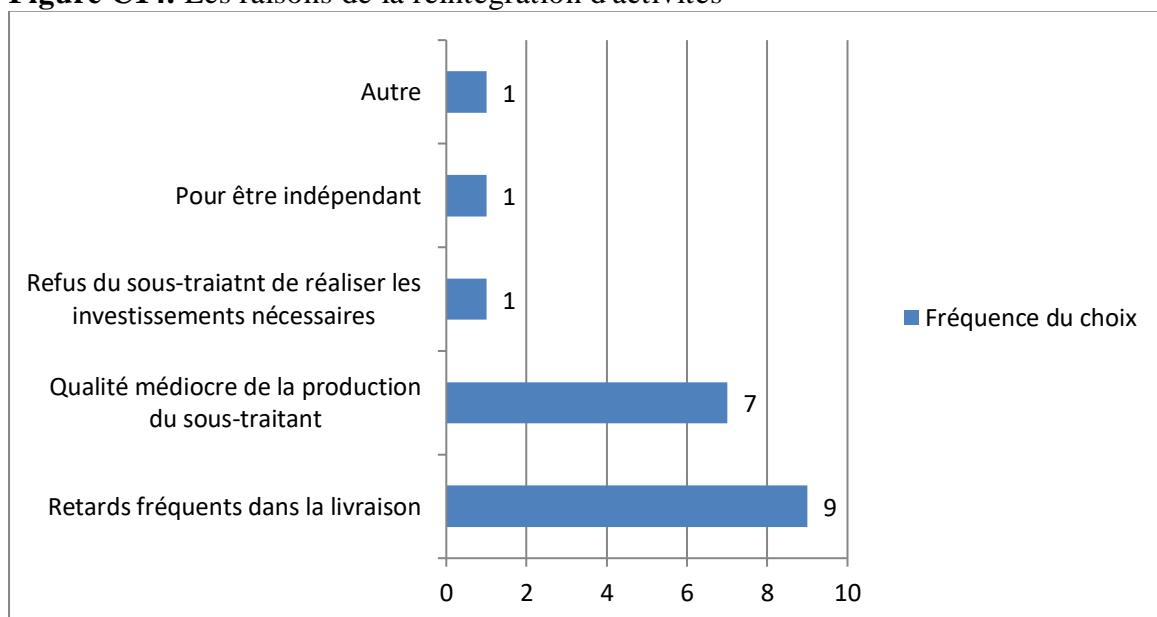
Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

Figure C13. Fréquence de la réintégration d'activités précédemment externalisées



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

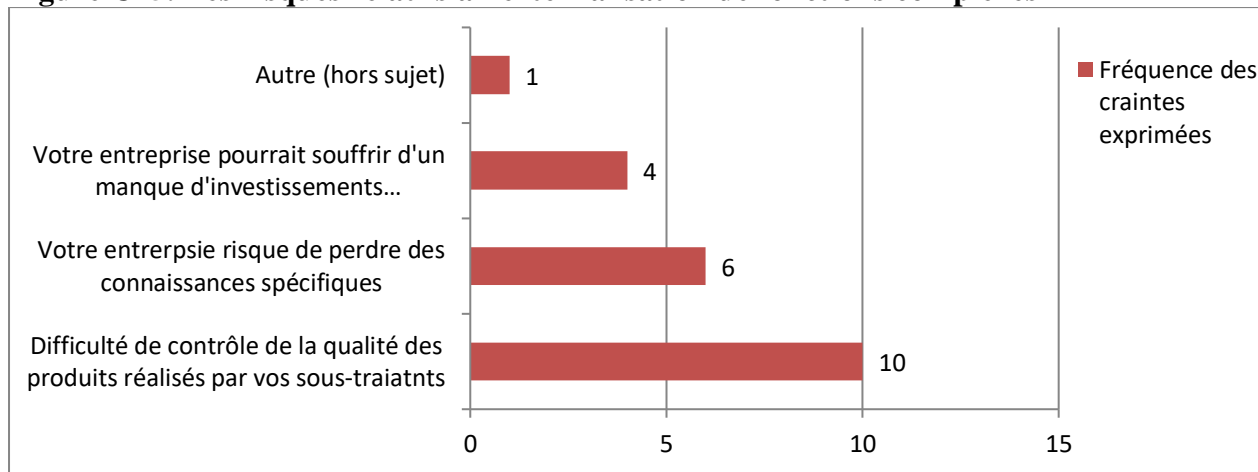
Figure C14. Les raisons de la réintégration d'activités



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

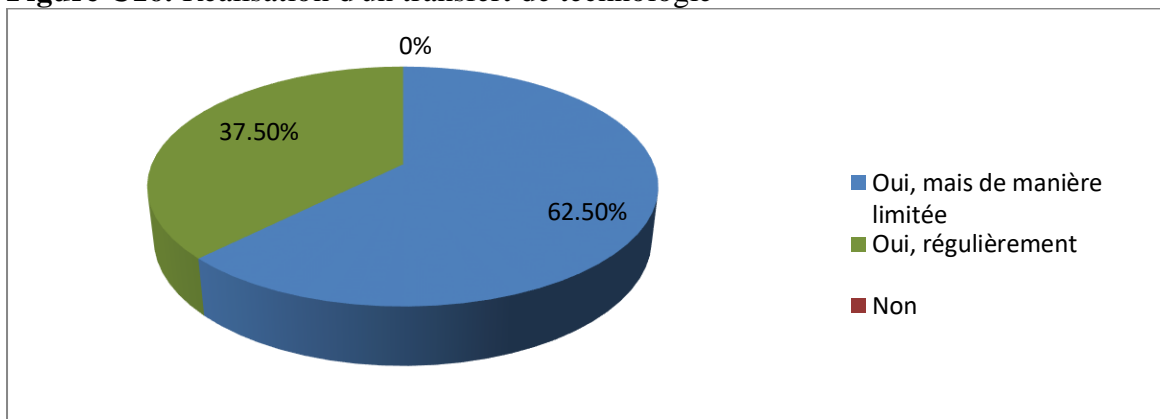
F- Implications à Long Terme

Figure C15. Les risques relatifs à l'externalisation de fonctions complexes



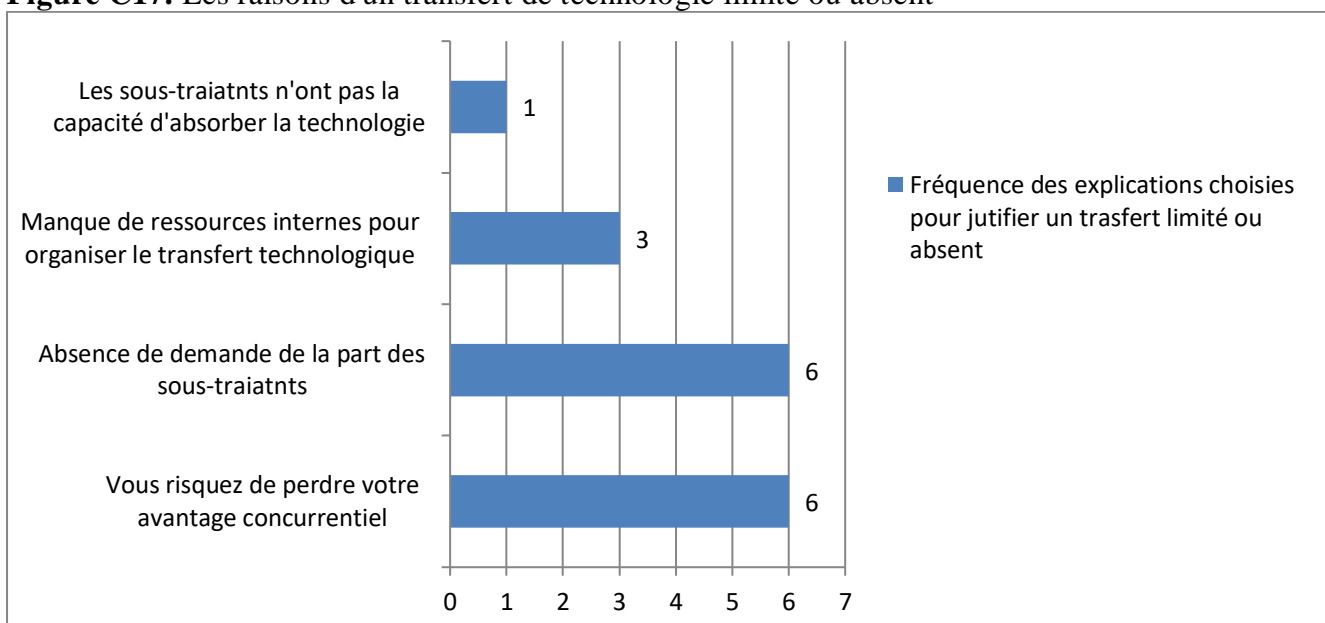
Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

Figure C16. Réalisation d'un transfert de technologie



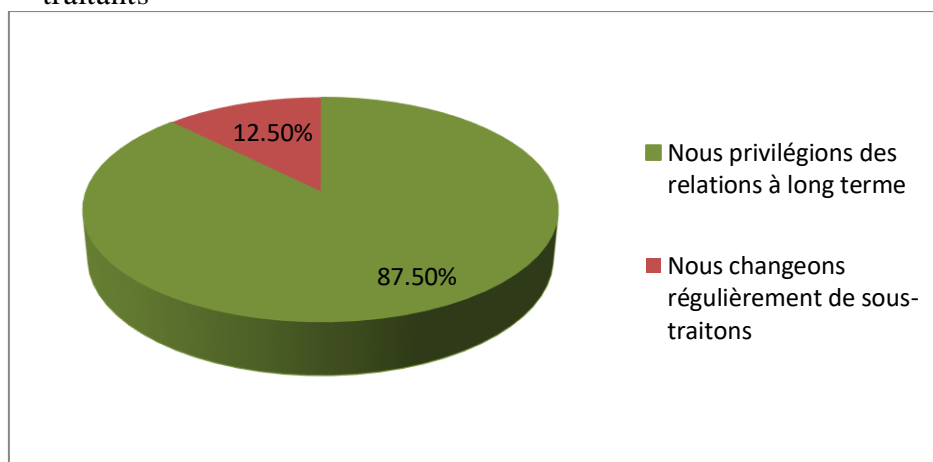
Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

Figure C17. Les raisons d'un transfert de technologie limité ou absent



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

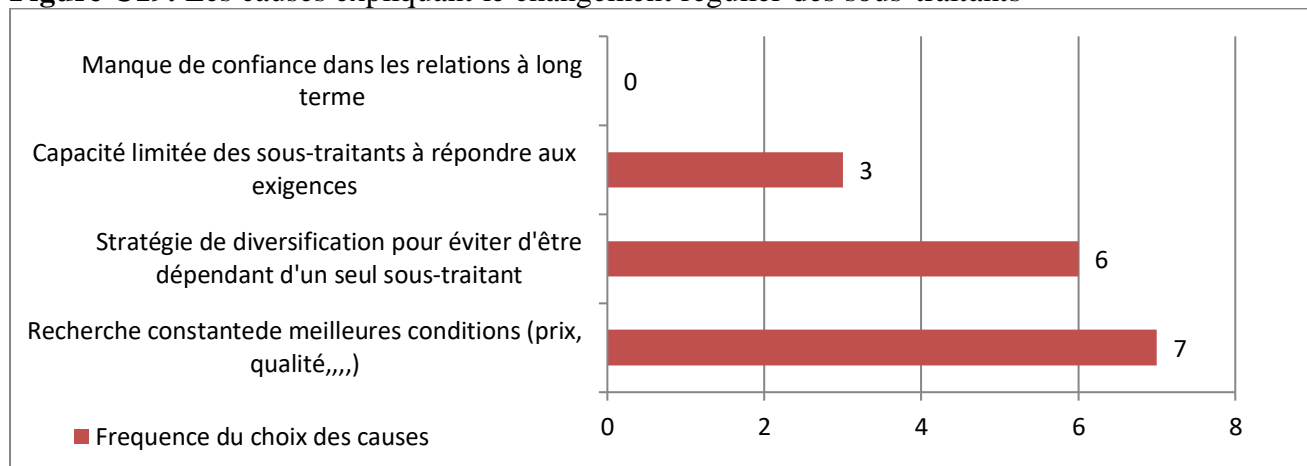
Figure C18. Préférence des donneurs d'ordres quant à la durée des relations avec les sous-traitants



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

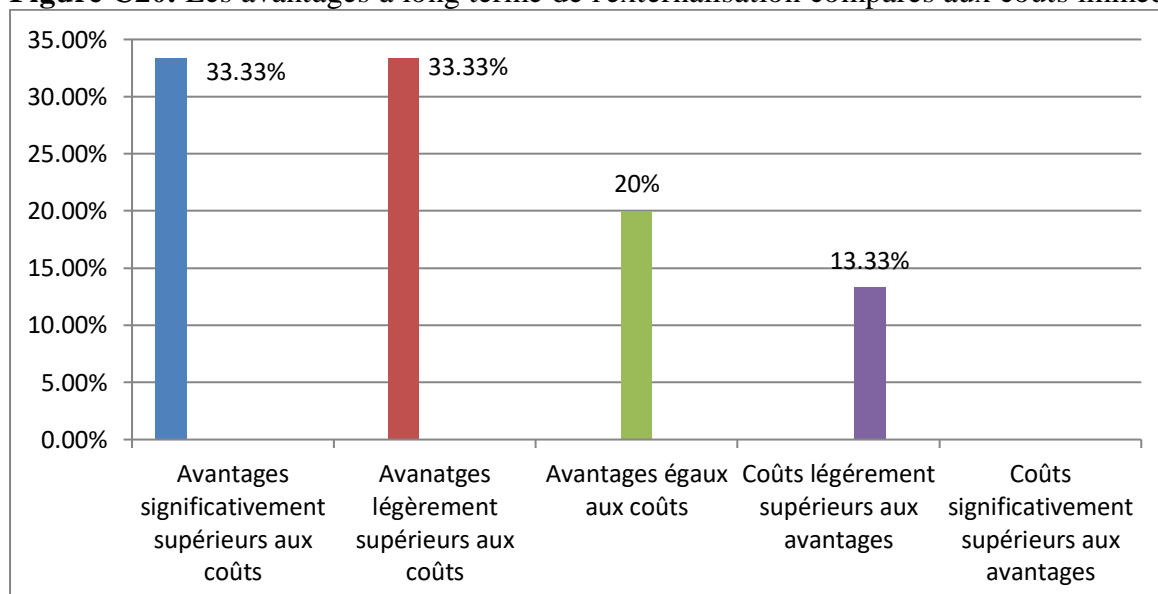
ANNEXE C: REPRÉSENTATIONS GRAPHIQUES DES RÉPONSES – DONNEURS D'ORDRES

Figure C19. Les causes expliquant le changement régulier des sous-traitants



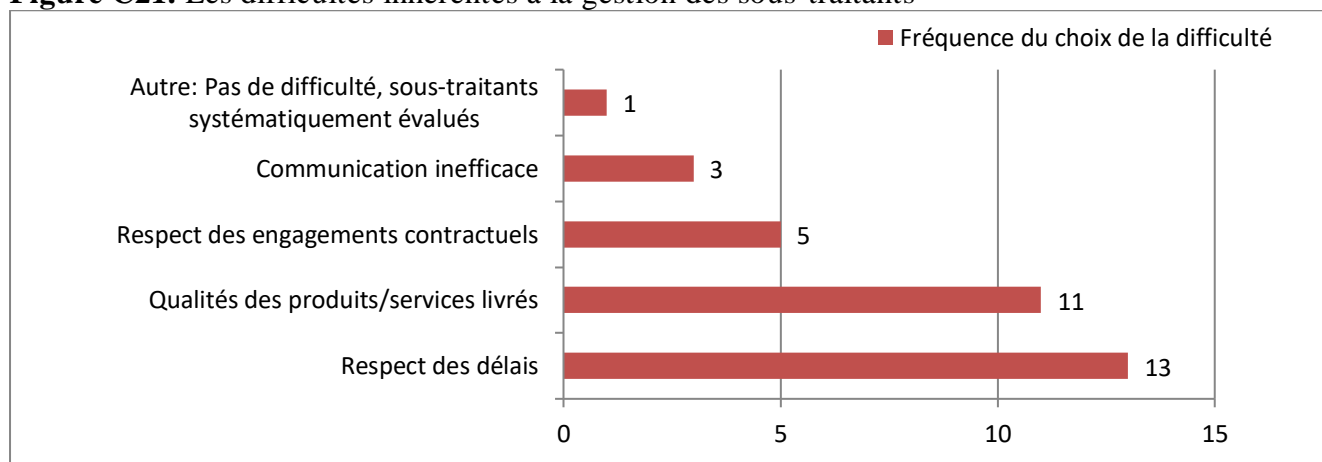
Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

Figure C20. Les avantages à long terme de l'externalisation comparés aux coûts immédiats



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

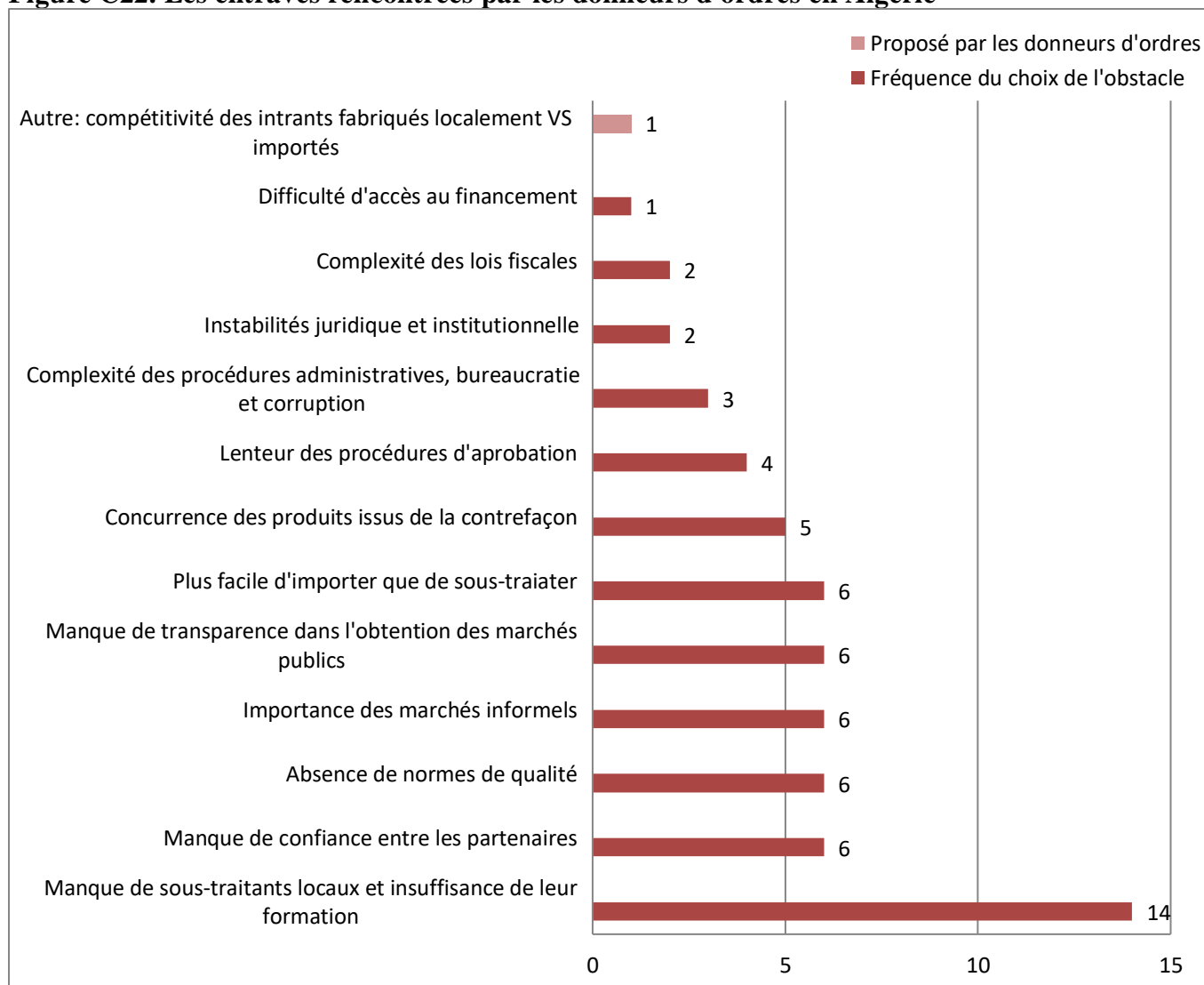
Figure C21. Les difficultés inhérentes à la gestion des sous-traitants



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

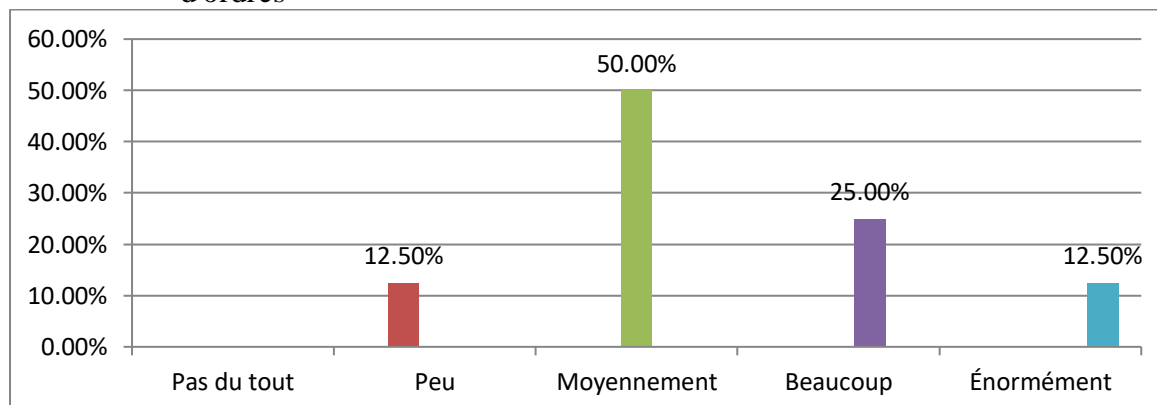
G- Défis et obstacles relatifs au climat des affaires

Figure C22. Les entraves rencontrées par les donneurs d'ordres en Algérie



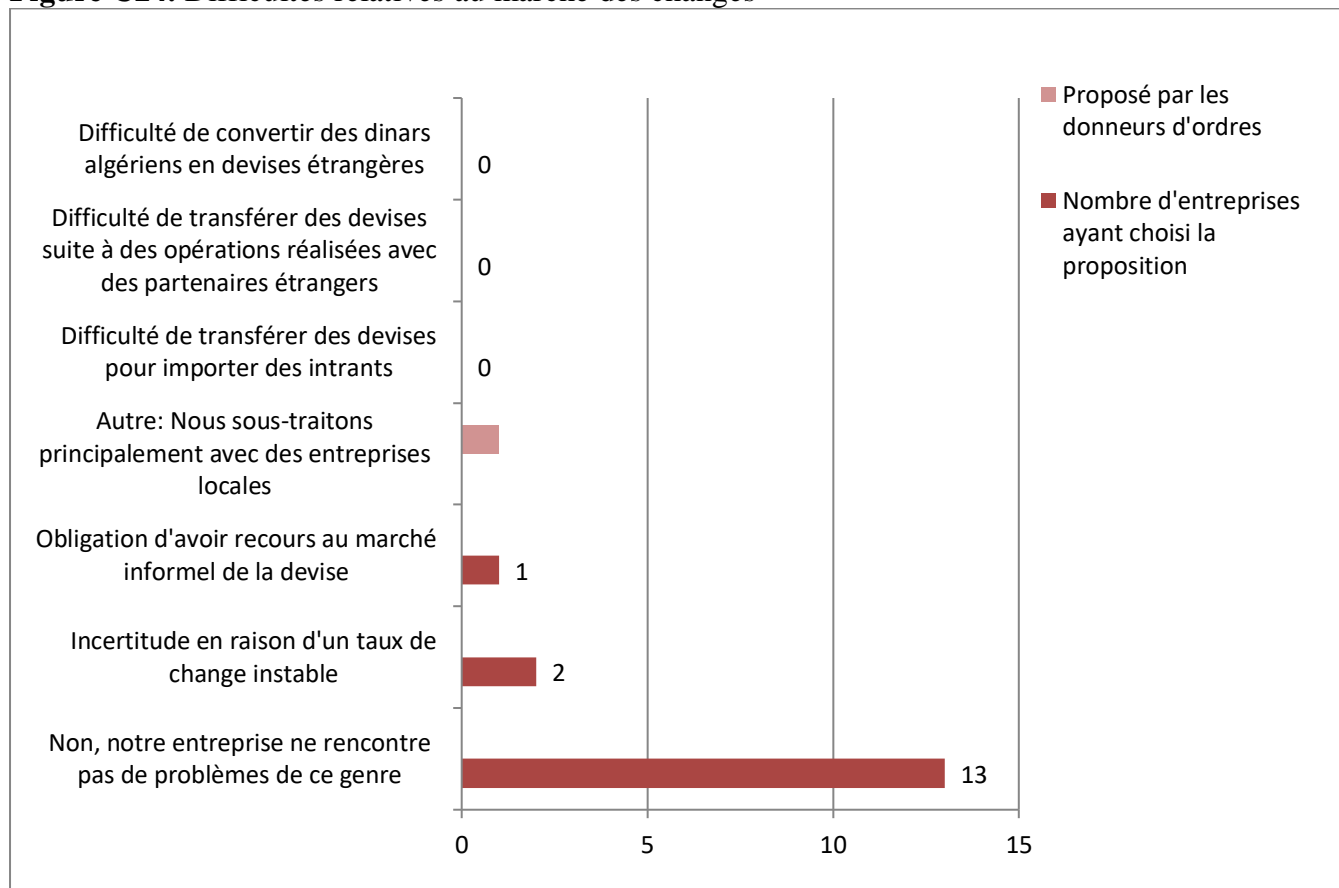
Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

Figure C23. Degré auquel les obstacles du climat des affaires affectent les donneurs d'ordres



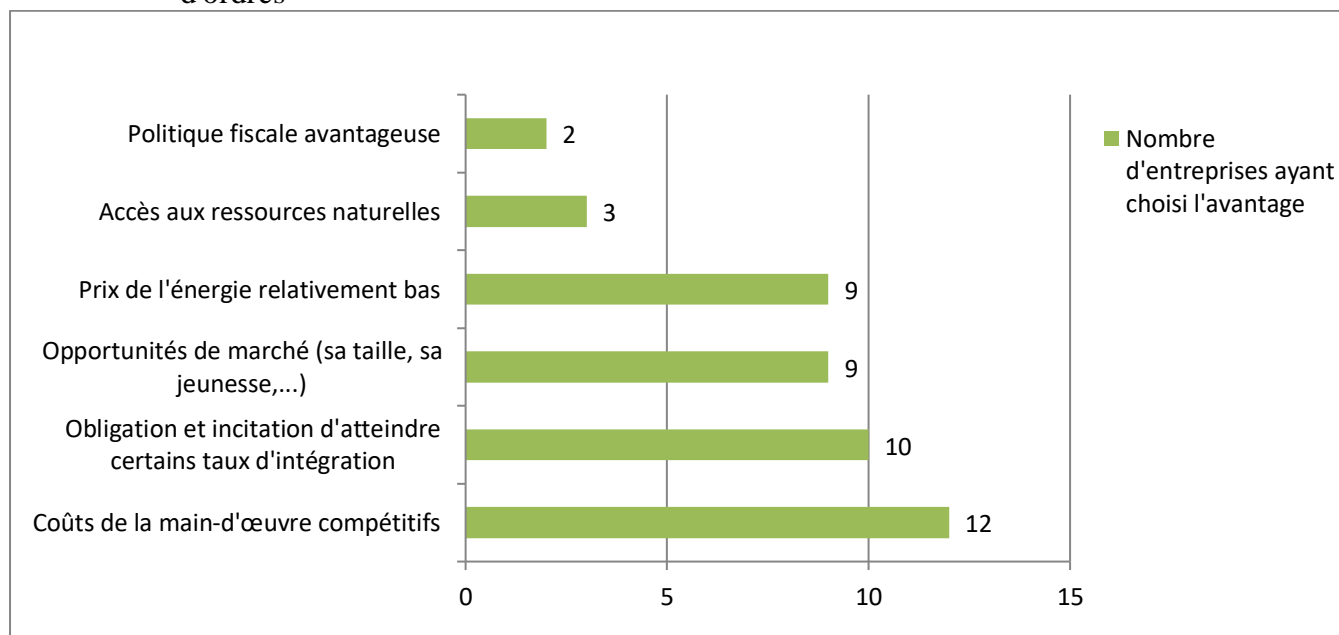
Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

Figure C24. Difficultés relatives au marché des changes



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

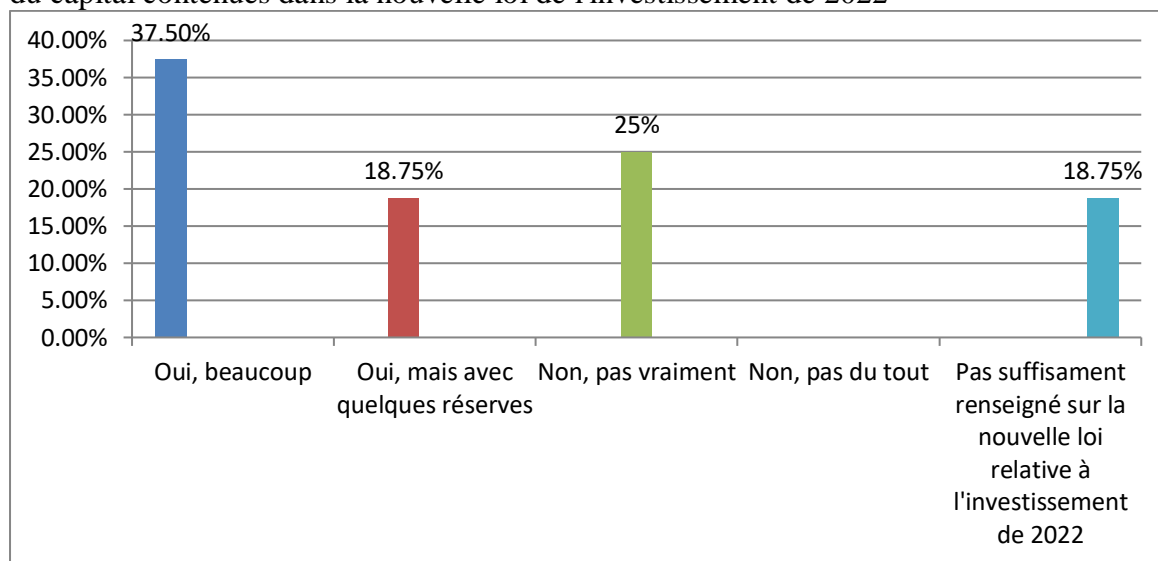
Figure C25. Avantages du climat des affaires algérien du point de vue des donneurs d'ordres



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

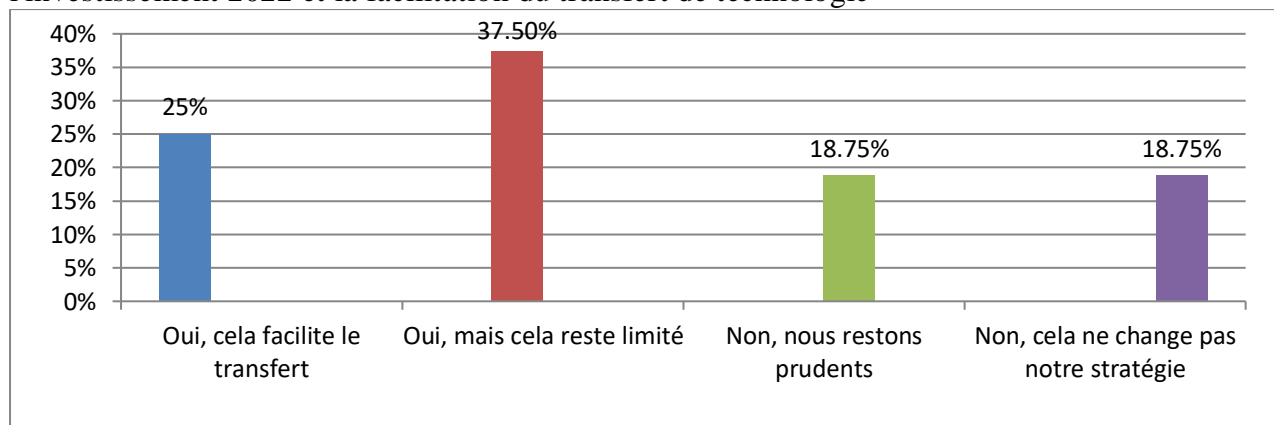
H- Nouvelle loi relative à l'investissement, Partenariat public-privé et marchés publics

Figure C26. Perception des incitations pour les secteurs prioritaires et la garantie de transfert du capital contenues dans la nouvelle loi de l'investissement de 2022



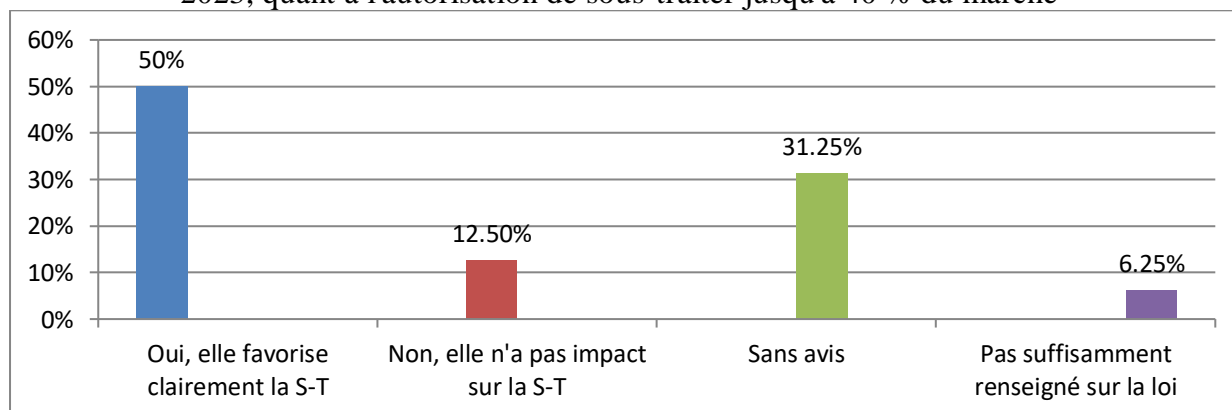
Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

Figure C27. Les garanties de protection (propriété intellectuelle, réquisition) de la loi de l'investissement 2022 et la facilitation du transfert de technologie



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

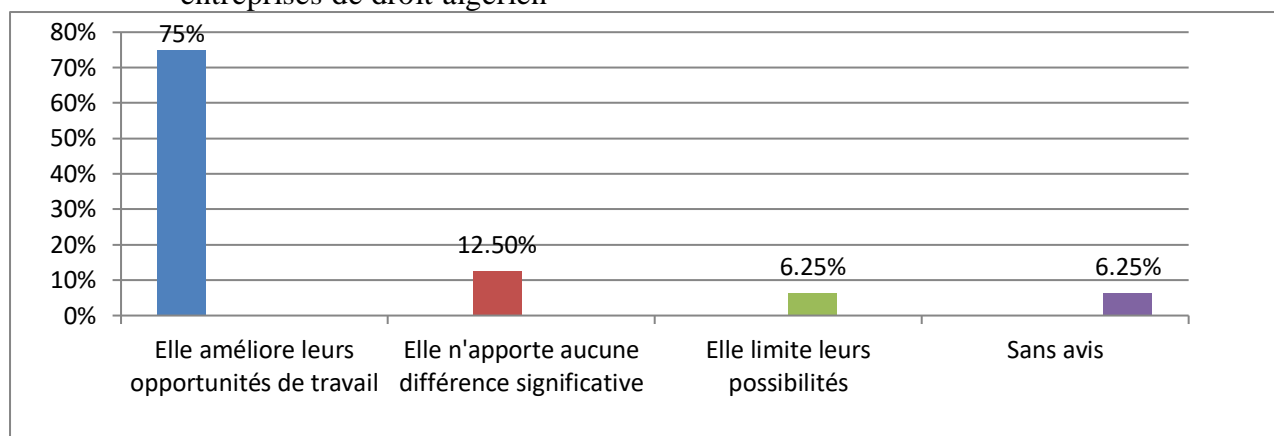
Figure C28. Avis des donneurs d'ordres sur la nouvelle loi relative aux marchés publics de 2023, quant à l'autorisation de sous-traiter jusqu'à 40 % du marché



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

ANNEXE C: REPRÉSENTATIONS GRAPHIQUES DES RÉPONSES – DONNEURS D'ORDRES

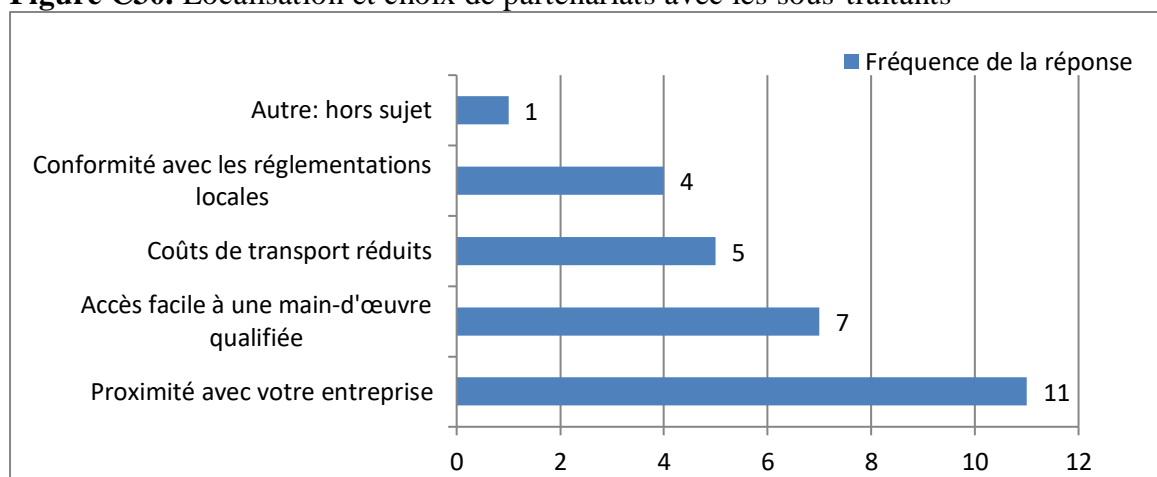
Figure C29. Avis des donneurs d'ordres sur l'exigence faite aux entreprises étrangères dans le cadre des marchés publics de sous-traiter au moins 30 % du marché à des entreprises de droit algérien



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

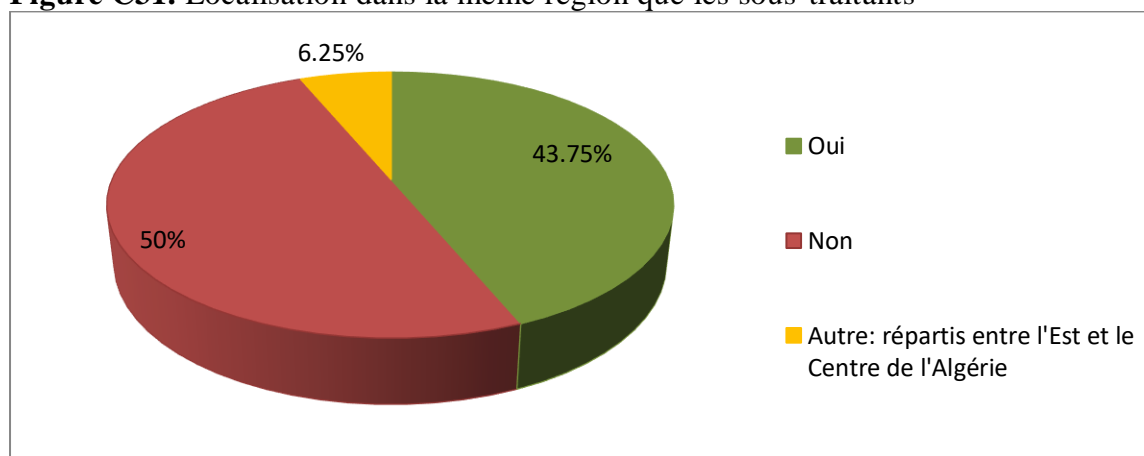
I- Localisation et sous-traitance

Figure C30. Localisation et choix de partenariats avec les sous-traitants



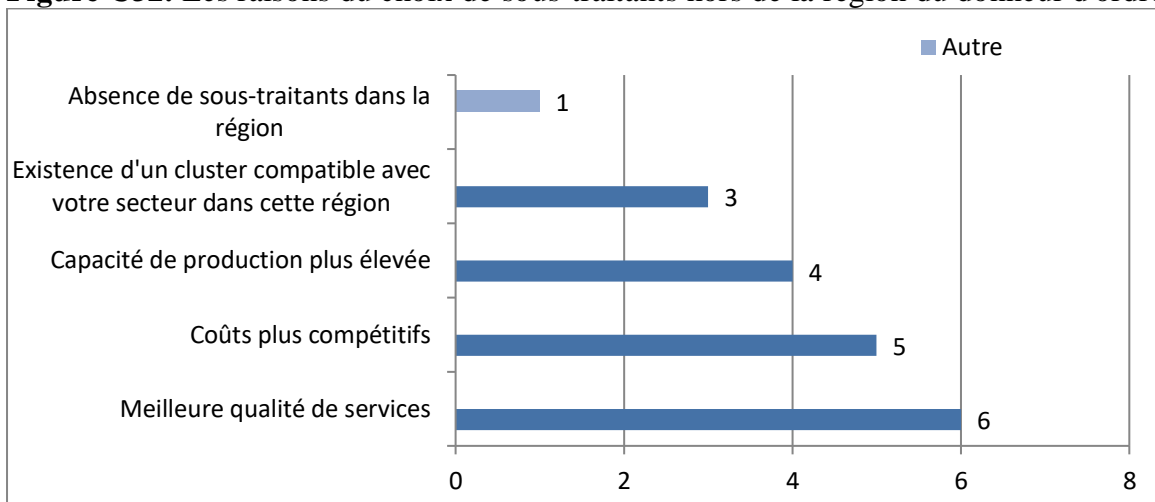
Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

Figure C31. Localisation dans la même région que les sous-traitants



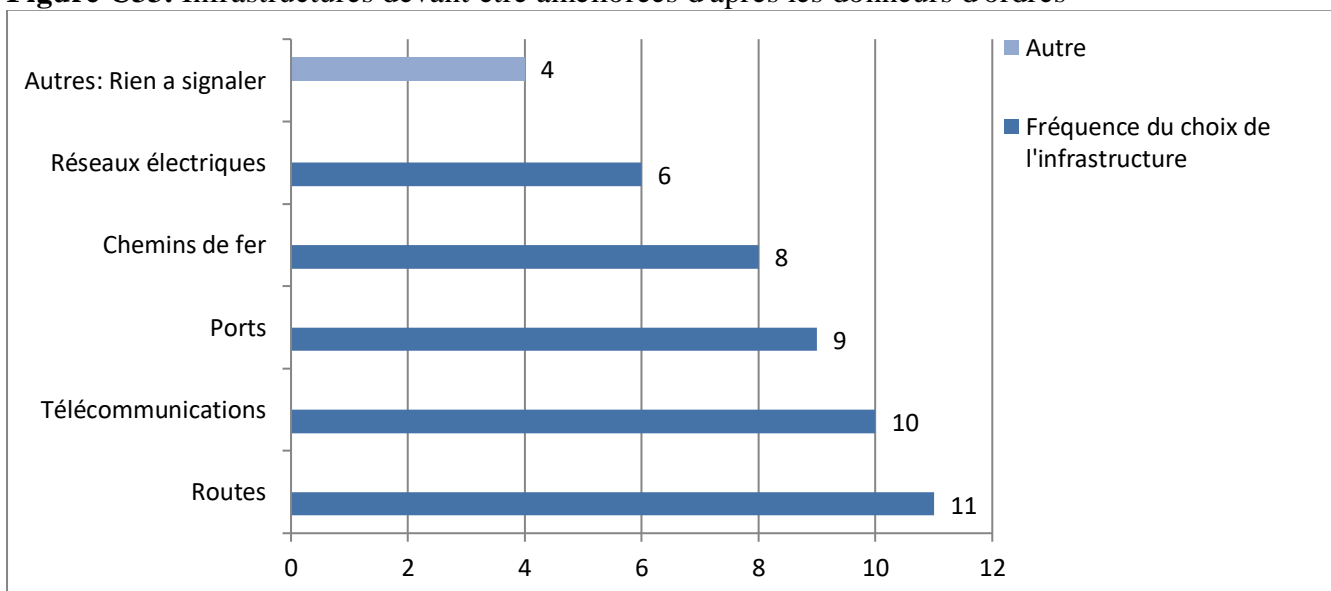
Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

Figure C32. Les raisons du choix de sous-traitants hors de la région du donneur d'ordres



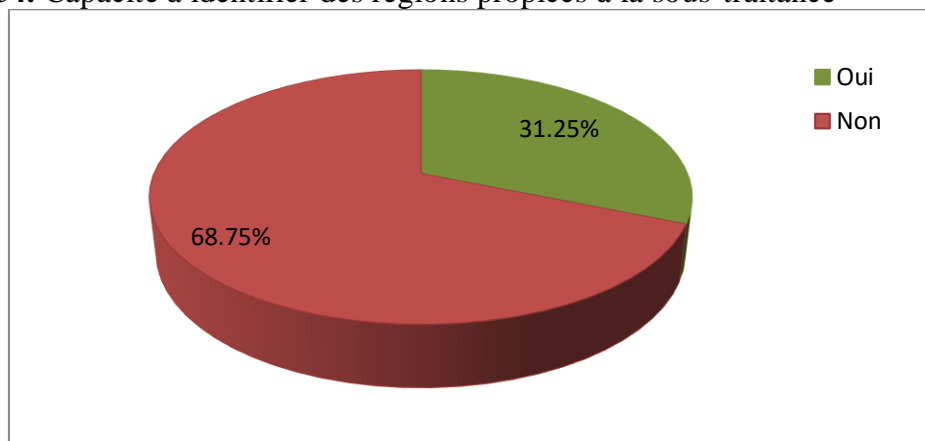
Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

Figure C33. Infrastructures devant être améliorées d'après les donneurs d'ordres



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

Figure C34. Capacité à identifier des régions propices à la sous-traitance

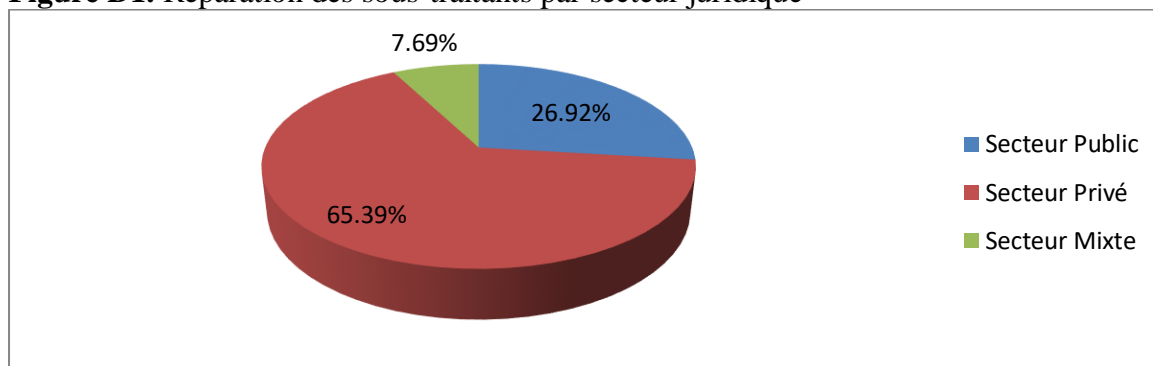


Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des donneurs d'ordres.

ANNEXE D: REPRÉSENTATIONS GRAPHIQUES DES RÉPONSES – SOUS-TRAITANTS

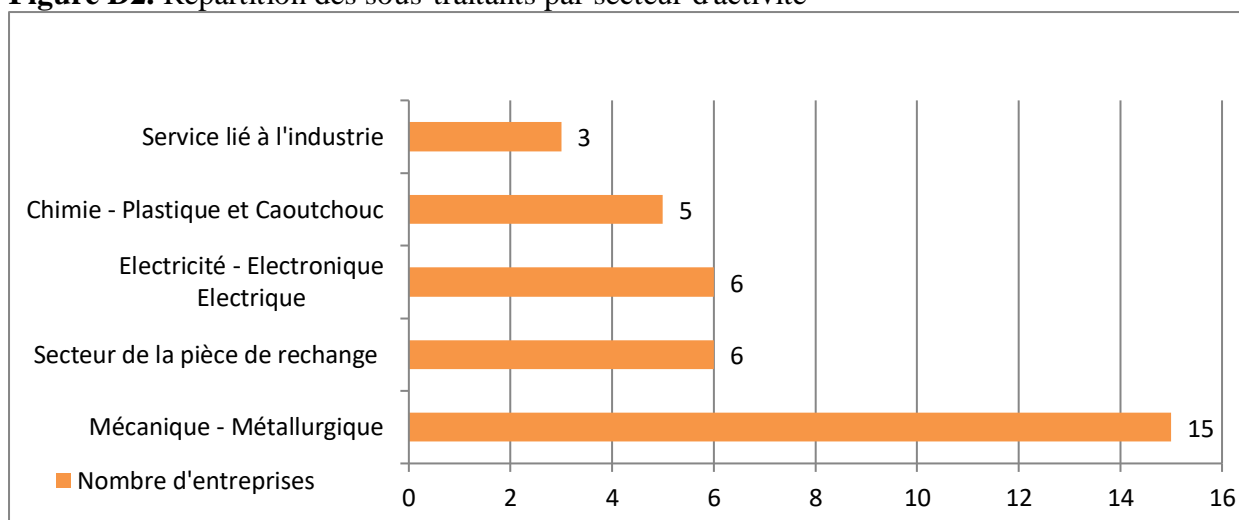
A- Informations générales sur l'entreprise

Figure D1. Répartition des sous-traitants par secteur juridique¹



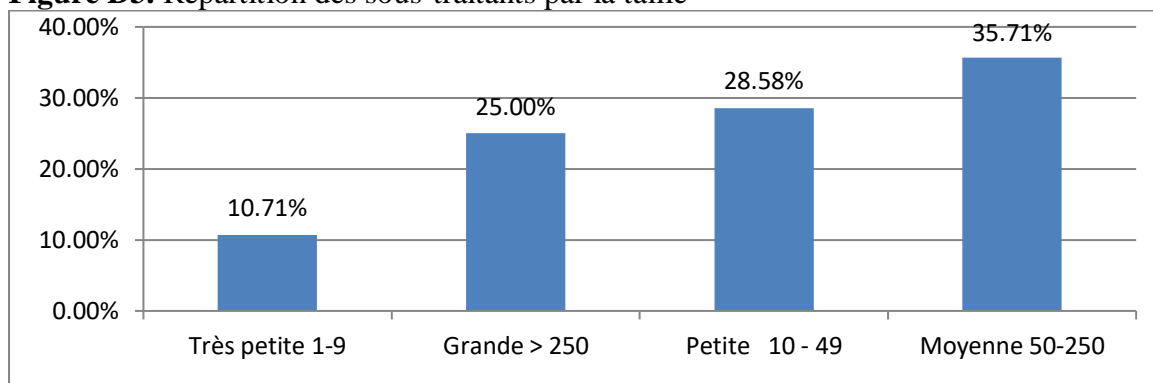
Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

Figure D2. Répartition des sous-traitants par secteur d'activité



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

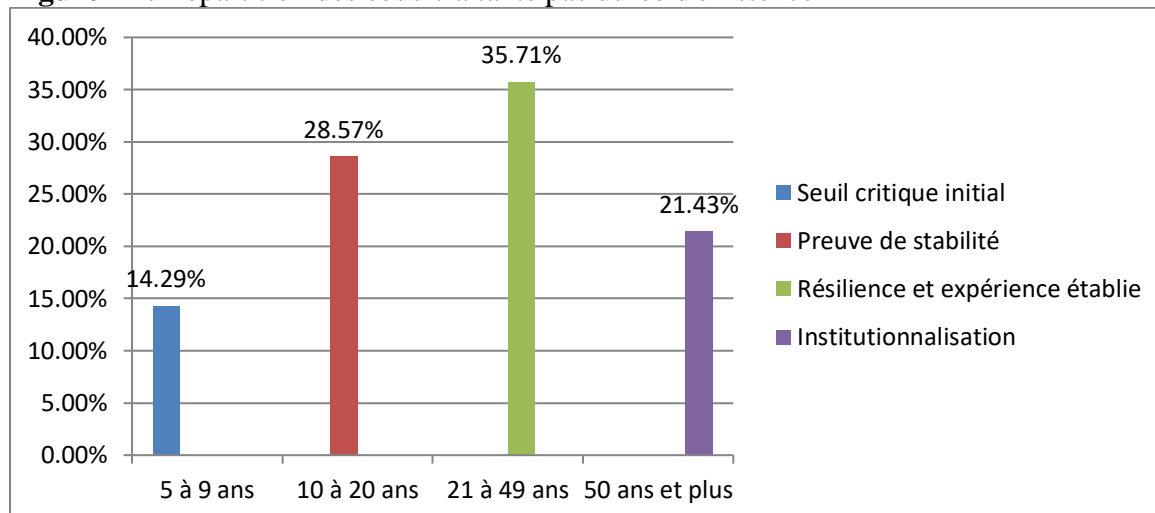
Figure D3. Répartition des sous-traitants par la taille



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

¹ Deux sous-traitants n'ayant pas mentionné leur secteur juridique, cette répartition concerne 26 des 28 répondants.

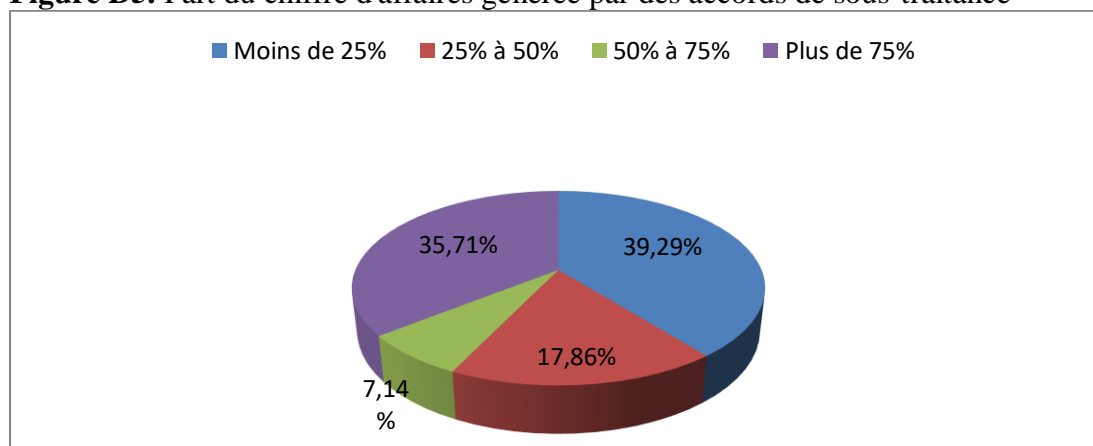
Figure D4. Répartition des sous-traitants pas durée d'existence



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

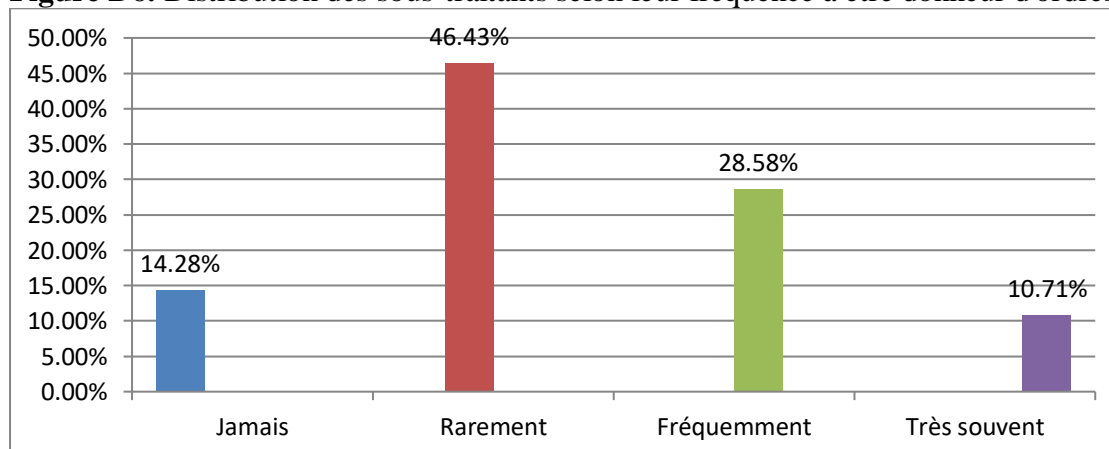
B- Dépendance Économique

Figure D5. Part du chiffre d'affaires générée par des accords de sous-traitance



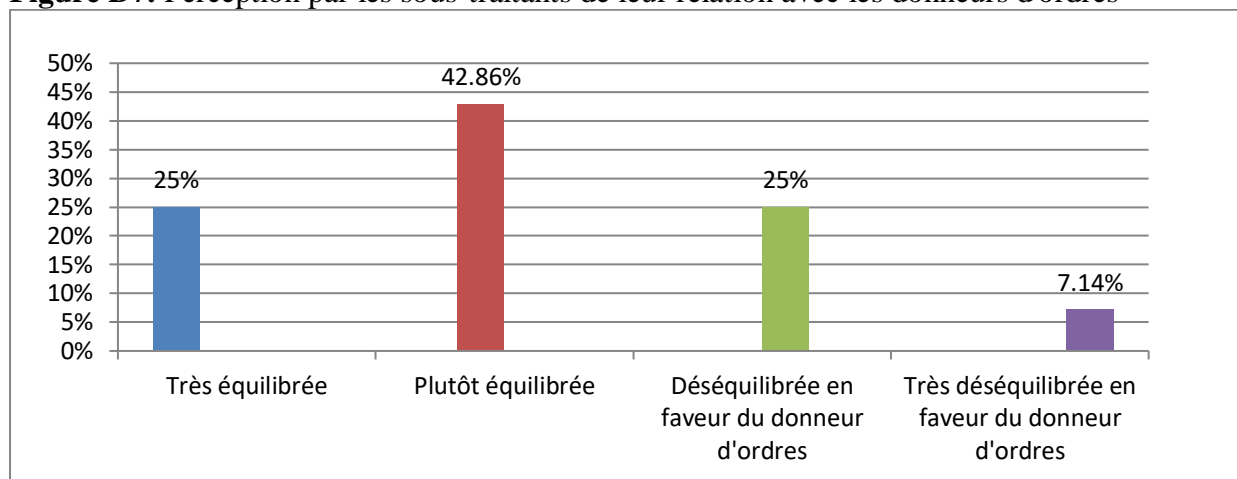
Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

Figure D6. Distribution des sous-traitants selon leur fréquence à être donneur d'ordres



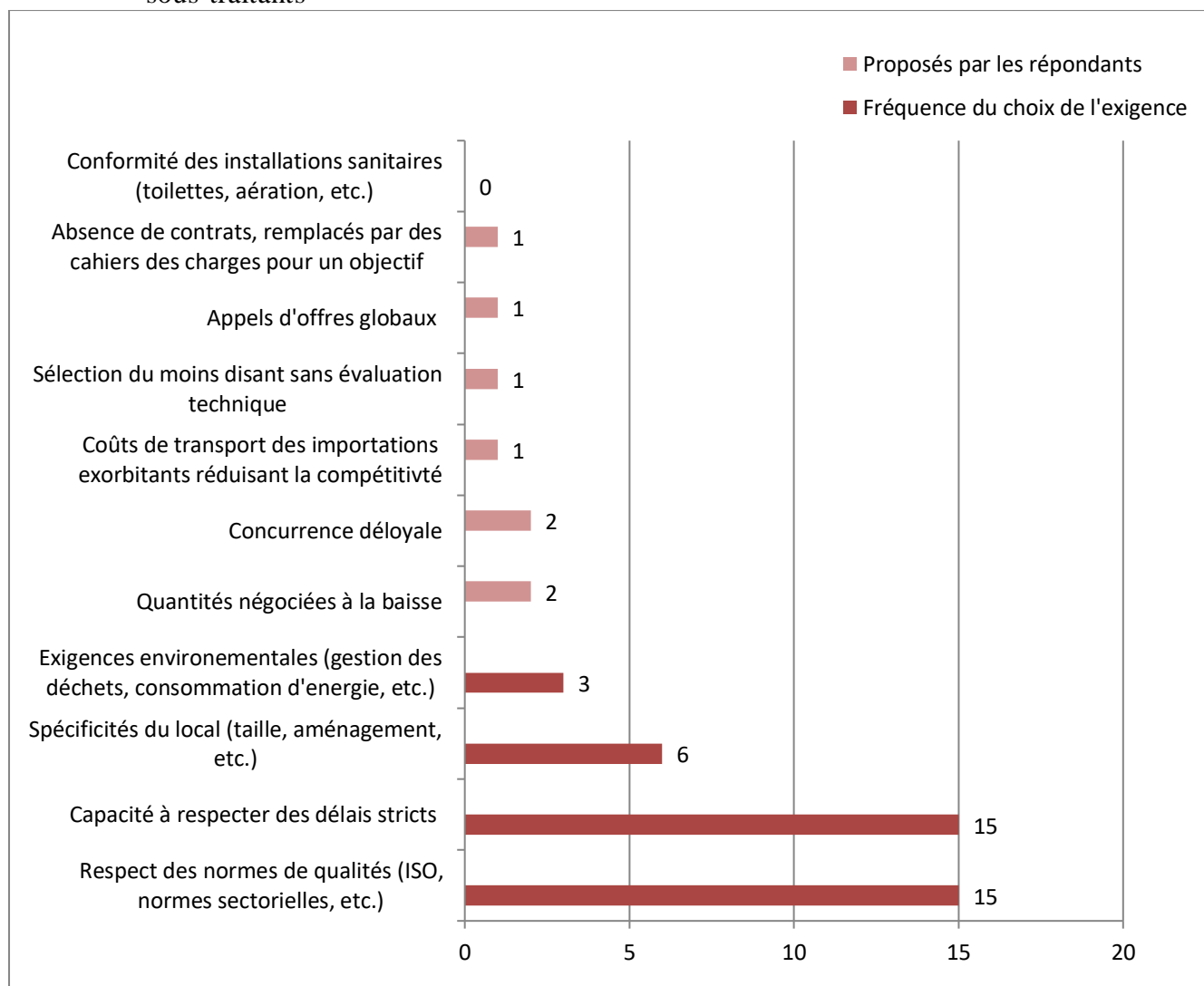
Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

Figure D7. Perception par les sous-traitants de leur relation avec les donneurs d'ordres



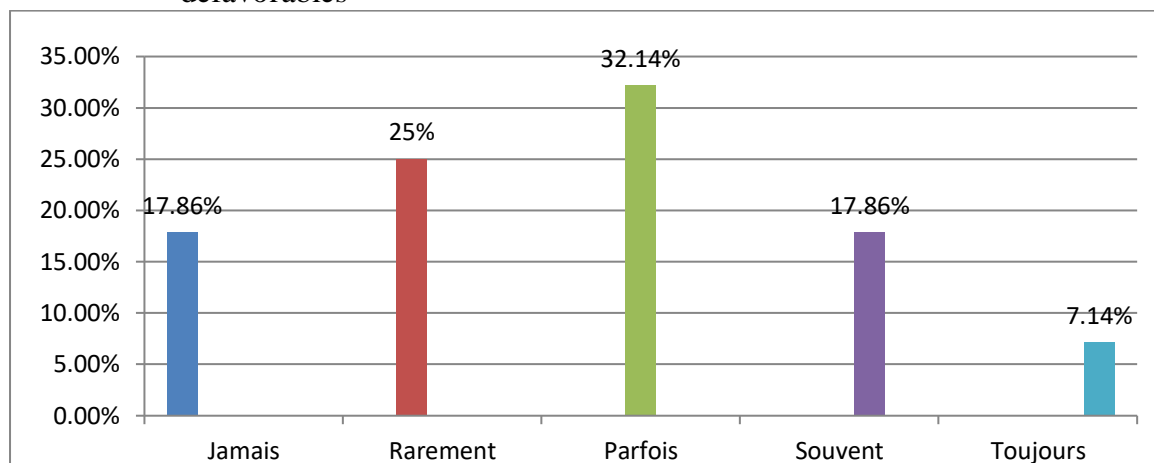
Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

Figure D8. Exigences des donneurs d'ordres qui entravent l'obtention de contrats par les sous-traitants



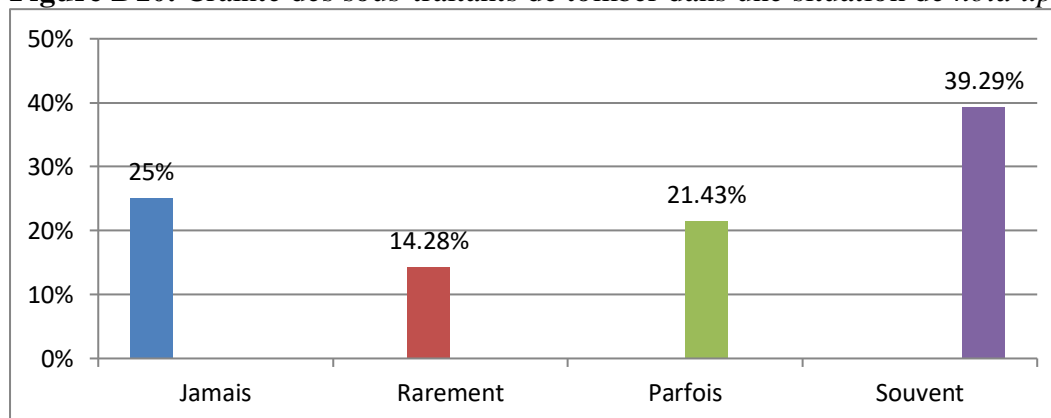
Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

Figure D9. Fréquence à laquelle les sous-traitants acceptent des conditions contractuelles défavorables



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

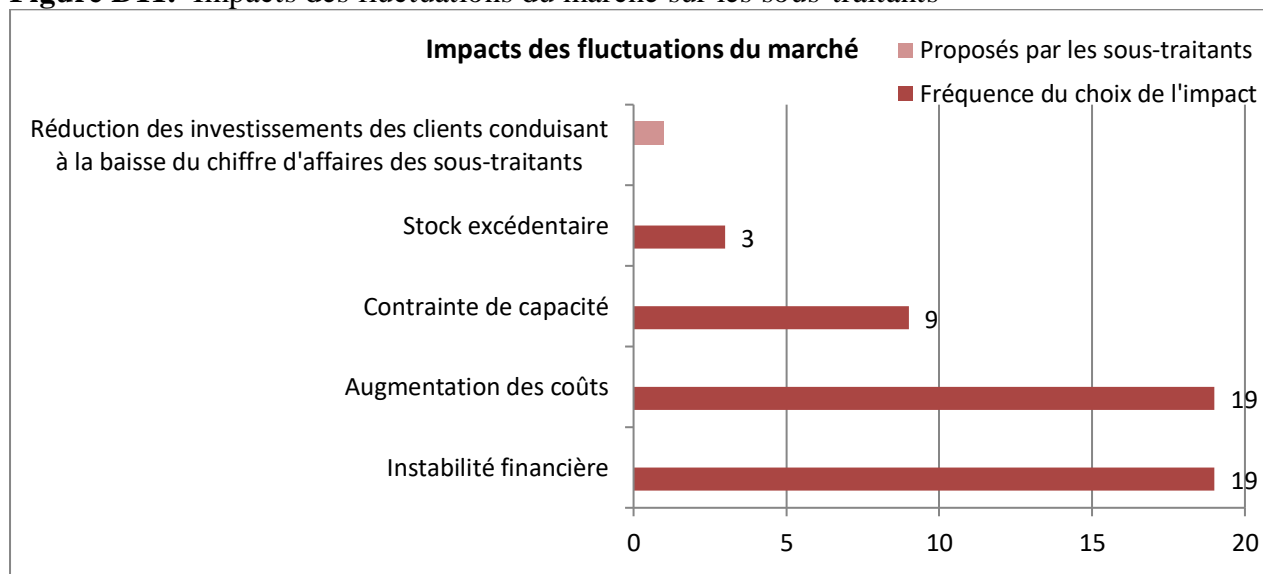
Figure D10. Crainte des sous-traitants de tomber dans une situation de *hold up*



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

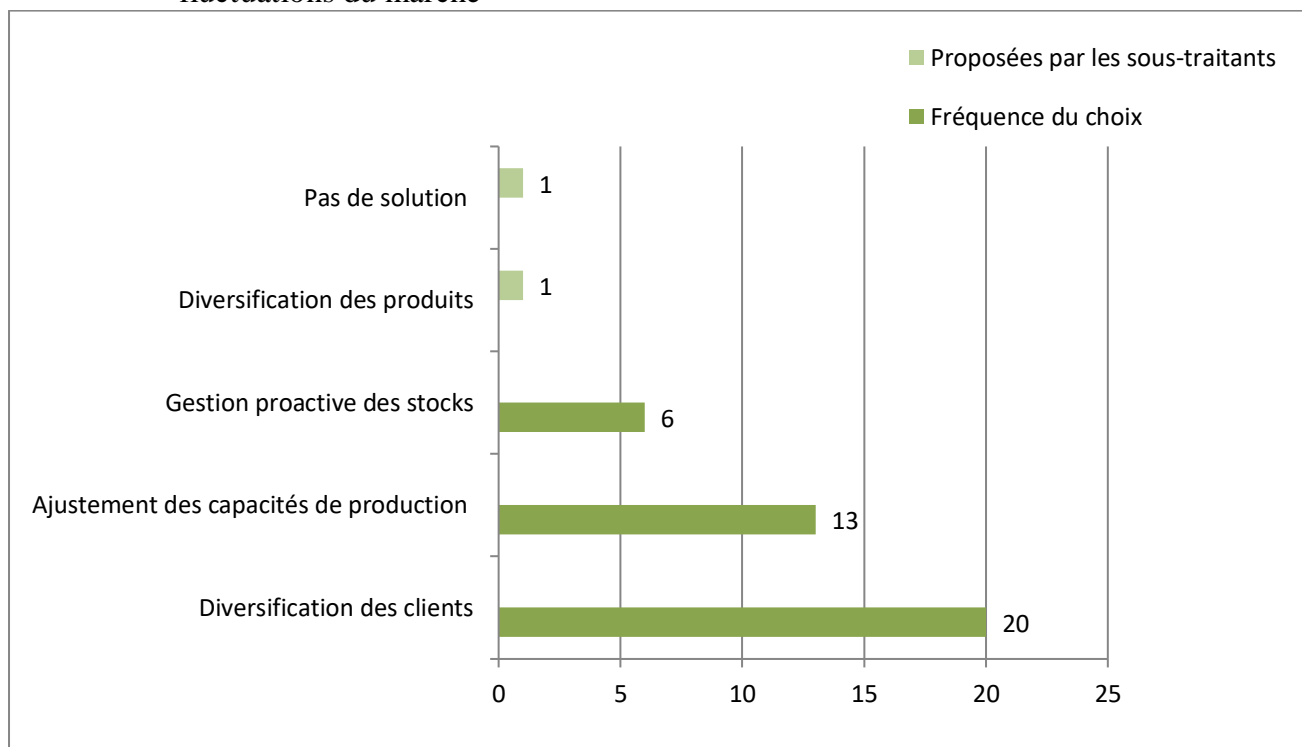
C- Fluctuations du Marché

Figure D11. Impacts des fluctuations du marché sur les sous-traitants



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

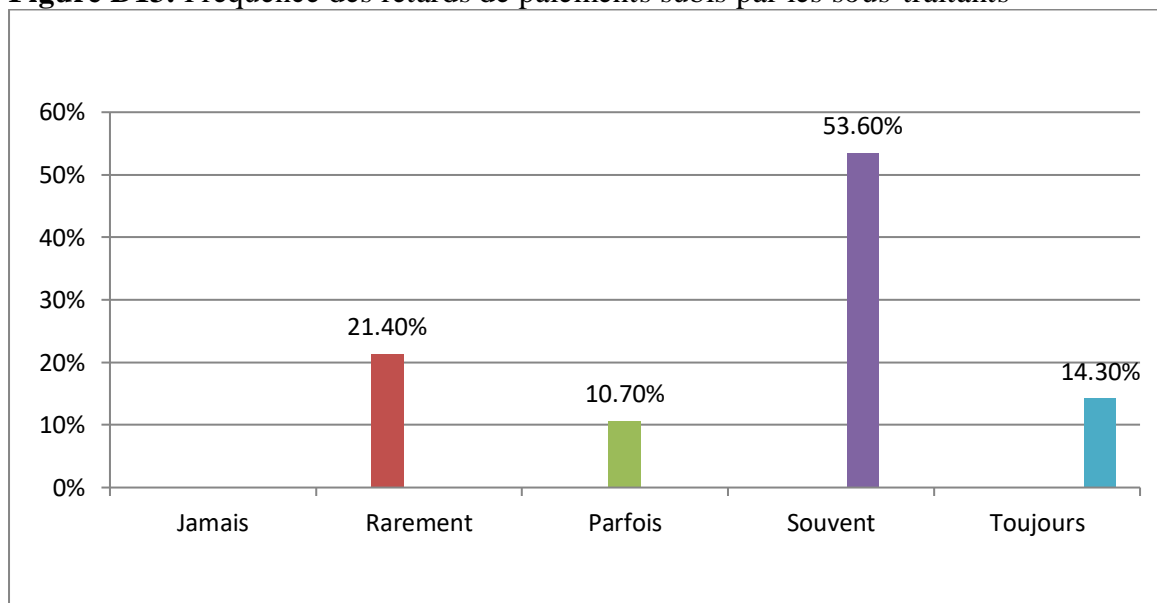
Figure D12. Stratégies suivies par les sous-traitants pour atténuer les impacts des fluctuations du marché



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

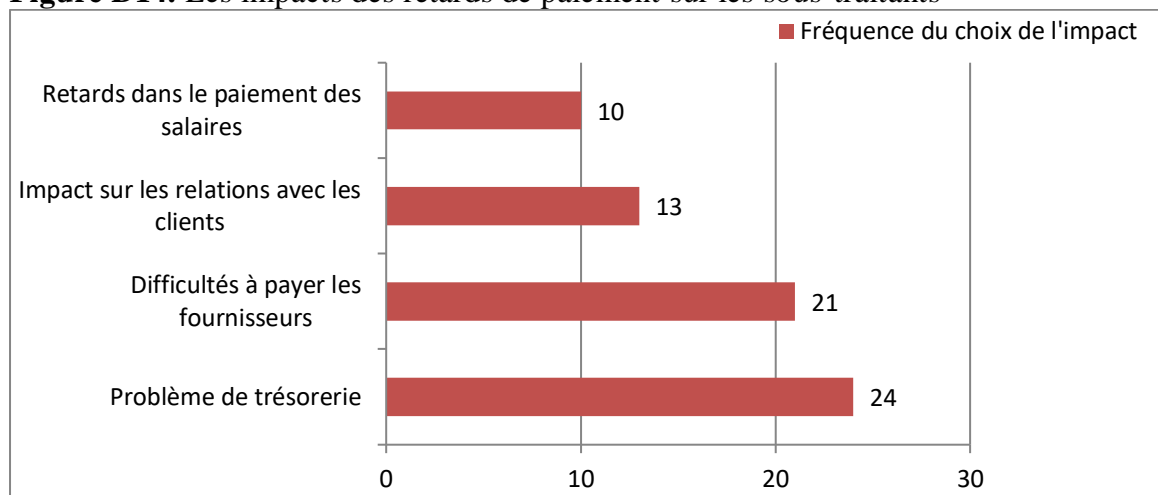
D- Retards de Paiement

Figure D13. Fréquence des retards de paiements subis par les sous-traitants



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

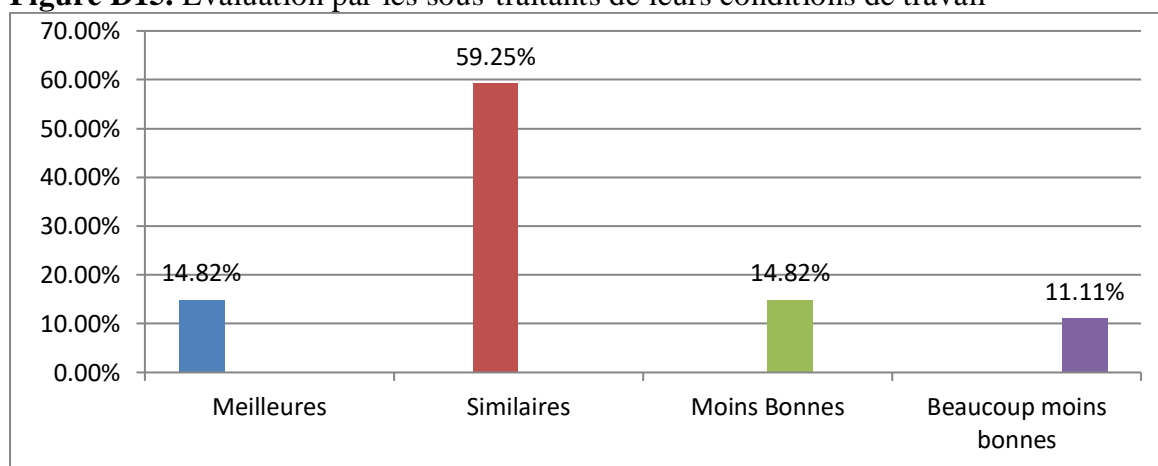
Figure D14. Les impacts des retards de paiement sur les sous-traitants



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

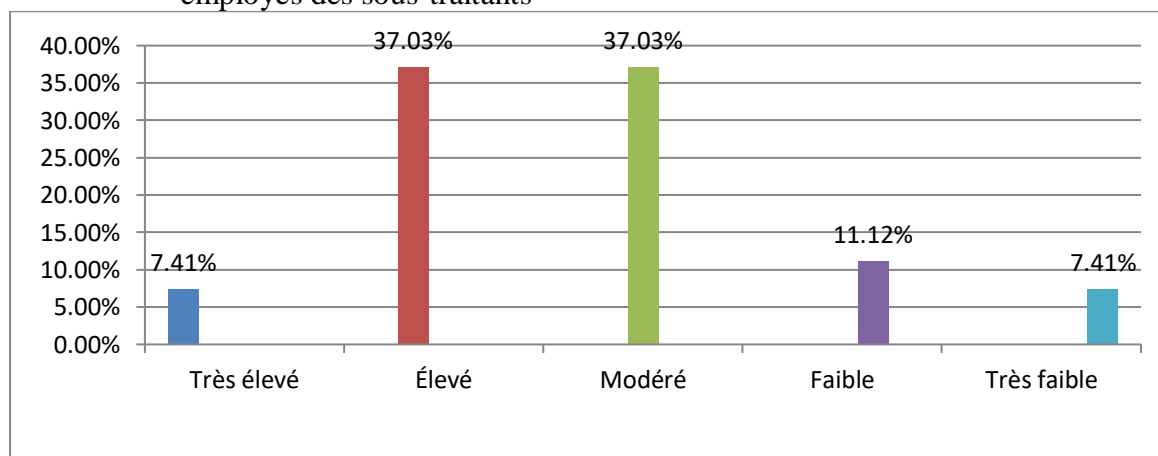
E- Conditions de Travail et Formation

Figure D15. Évaluation par les sous-traitants de leurs conditions de travail



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

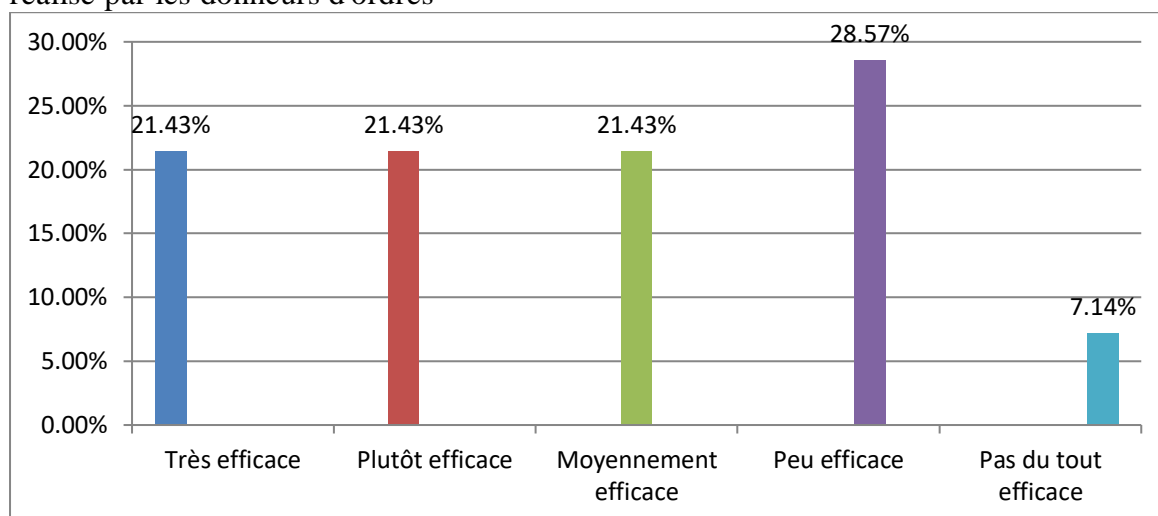
Figure D16. Niveau de formation et de développement professionnels disponible pour les employés des sous-traitants



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

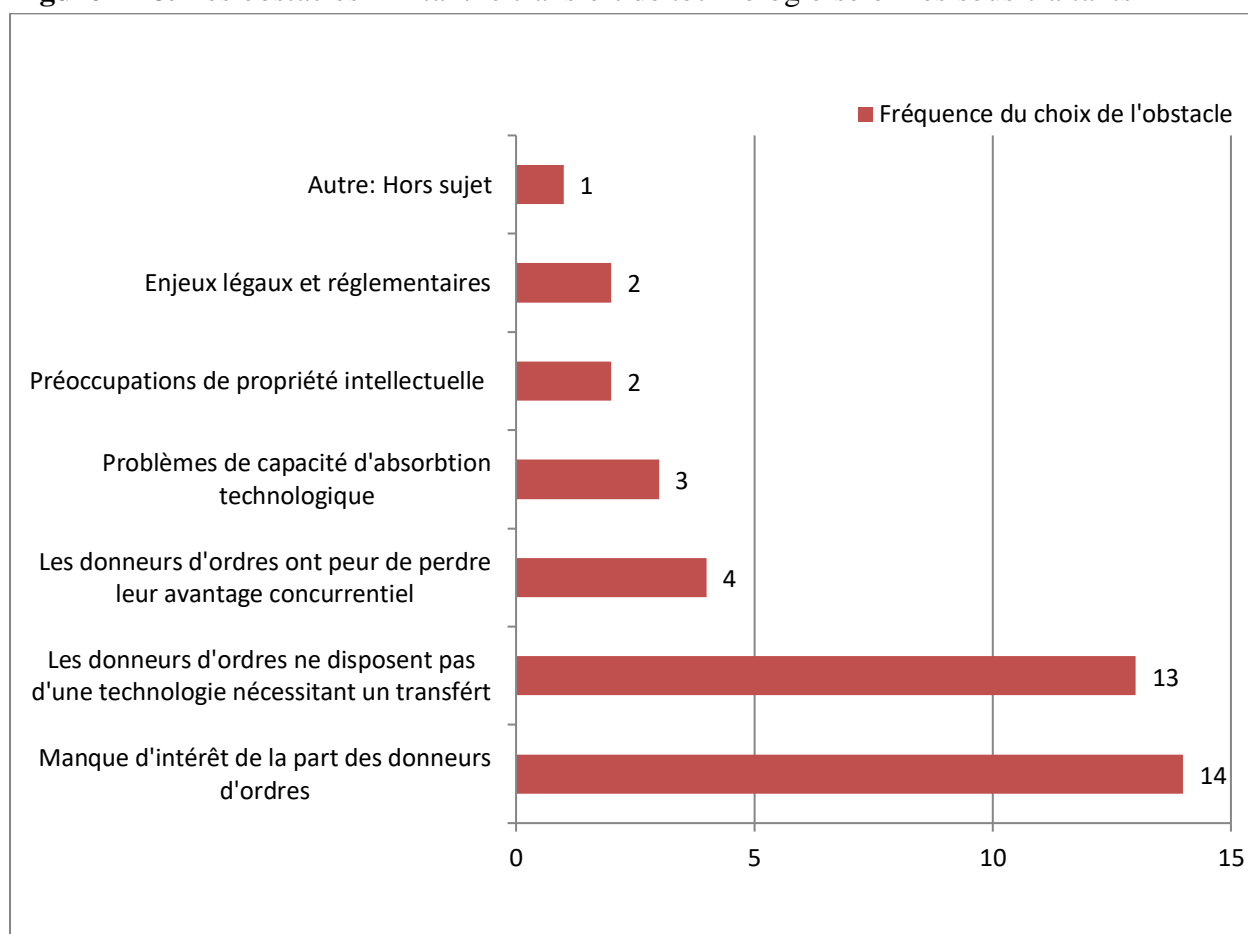
F- Transfert de Technologie

Figure D17. Évaluation par les sous-traitants de l'efficacité du transfert de technologie réalisé par les donneurs d'ordres



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

Figure D18. Les obstacles limitant le transfert de technologie selon les sous-traitants¹

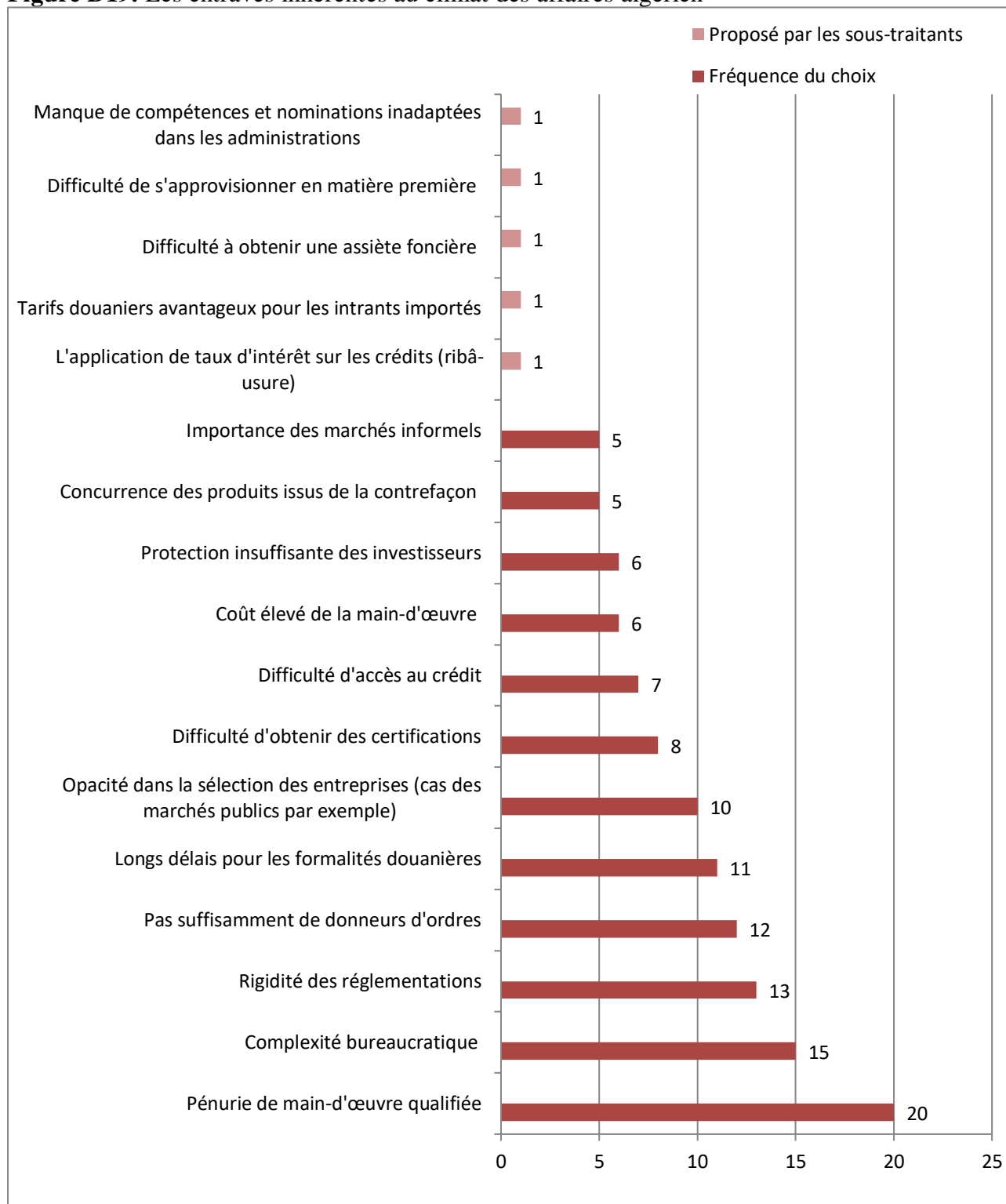


Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

¹ 26 répondants sur 28 et une réponse est hors sujet.

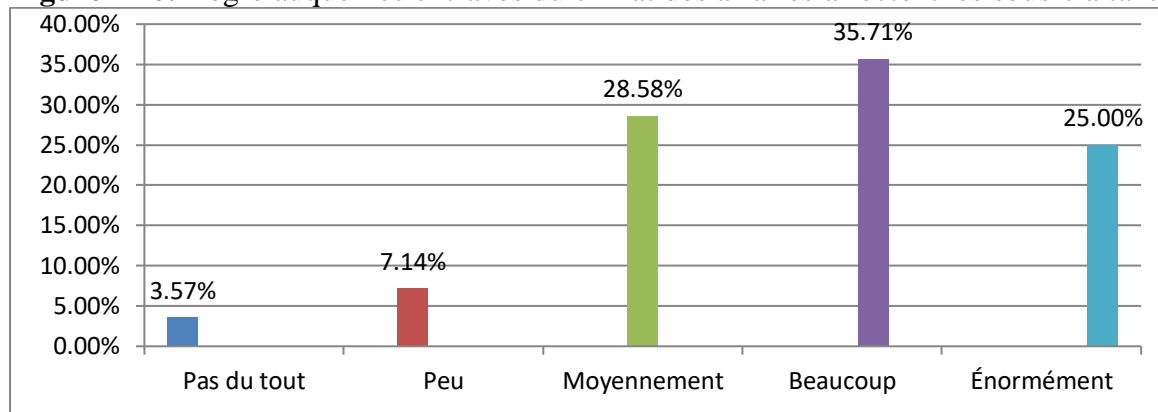
G- Défis et obstacles relatifs au climat des affaires

Figure D19. Les entraves inhérentes au climat des affaires algérien



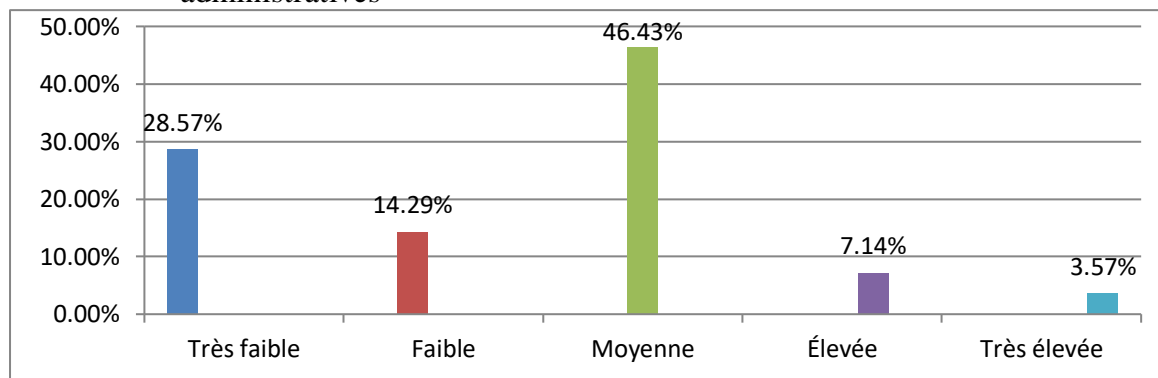
Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

Figure D20. Degré auquel les entraves du climat des affaires affectent les sous-traitants



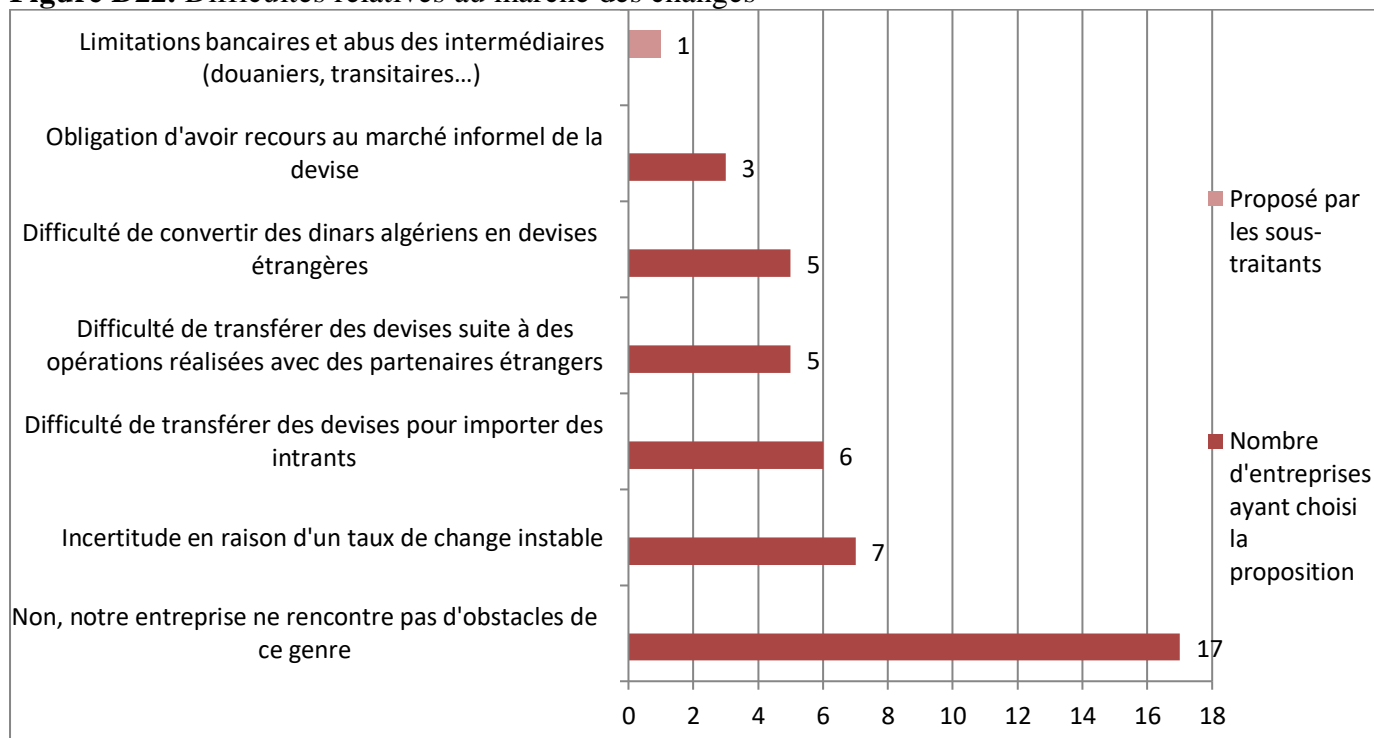
Source: Établi par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

Figure D21. Évaluation par les sous-traitants de la transparence des procédures administratives



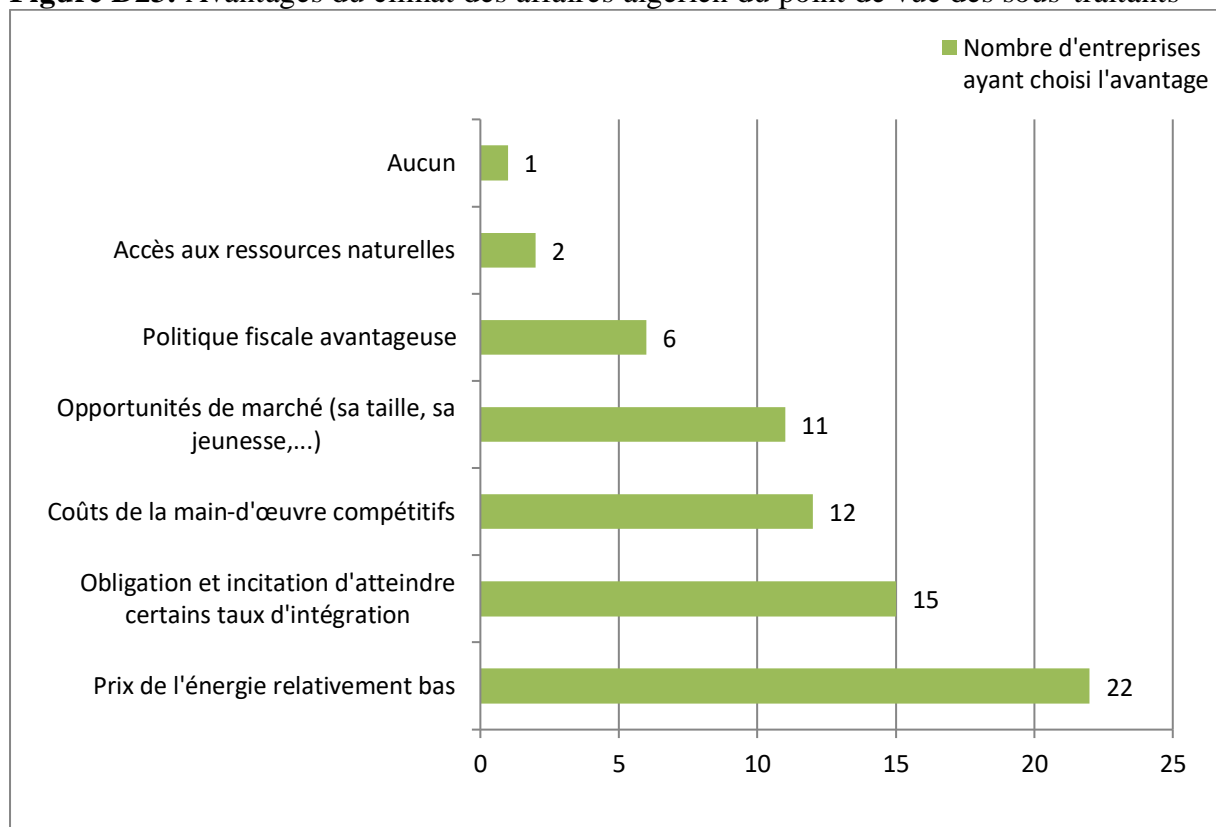
Source: Établi par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

Figure D22. Difficultés relatives au marché des changes



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

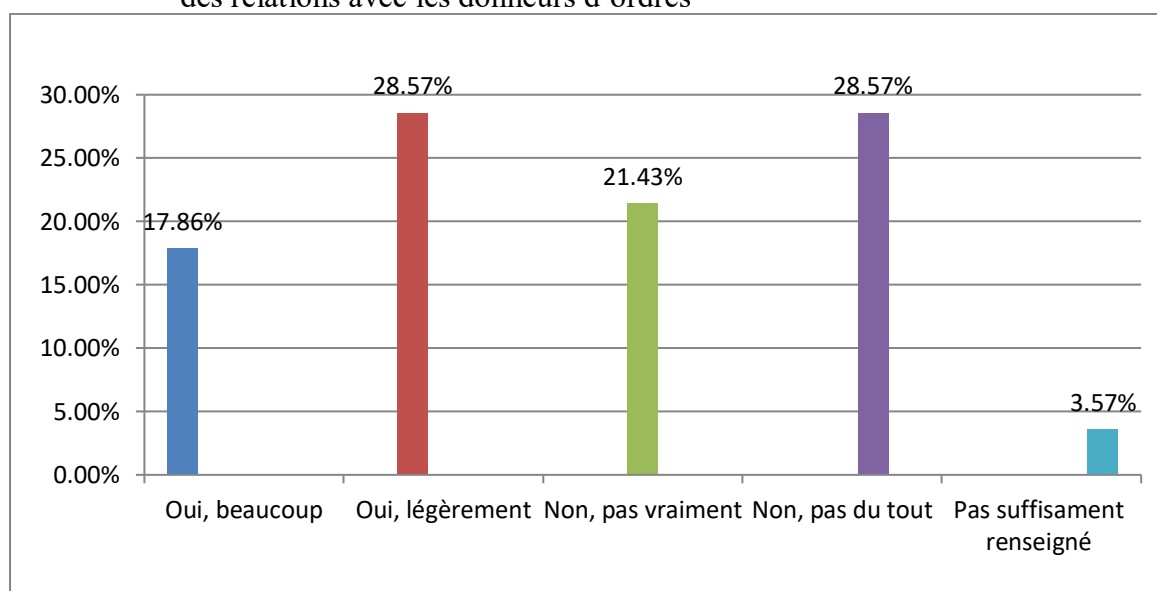
Figure D23. Avantages du climat des affaires algérien du point de vue des sous-traitants



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

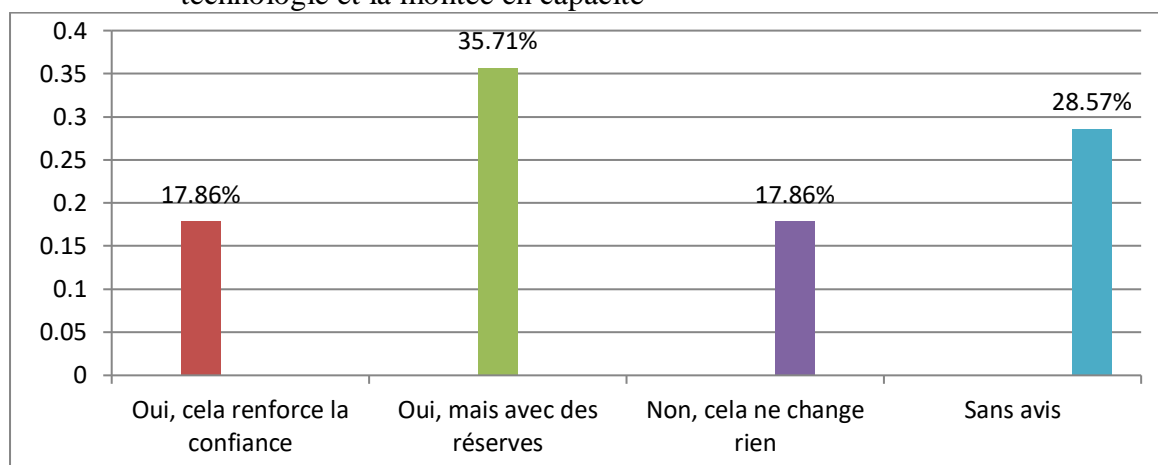
H- Nouvelle loi relative à l'investissement, Partenariat public-privé et marchés publics

Figure D24. Effet perçu des incitations de la loi sur l'investissement (2022) sur l'amélioration des relations avec les donneurs d'ordres



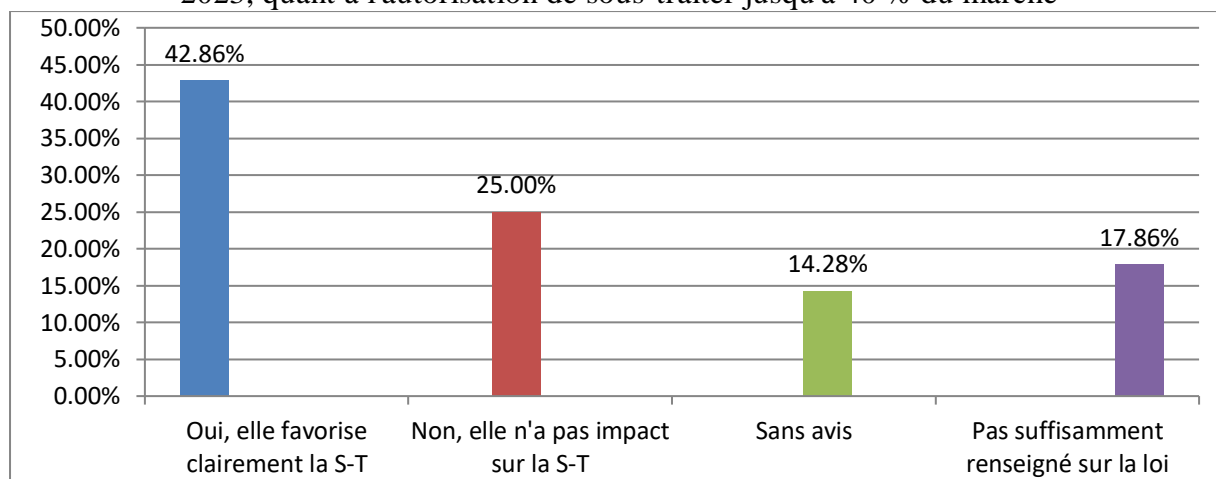
Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

Figure D25. Impact perçu des garanties juridiques de la loi sur l’investissement 2022 sur la technologie et la montée en capacité



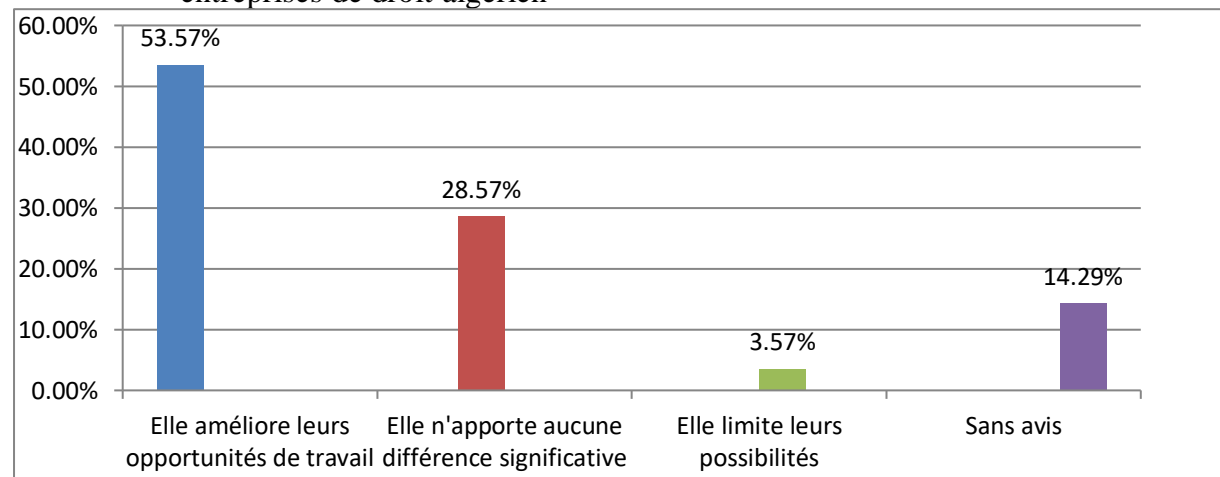
Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

Figure D26. Avis des sous-traitants sur la nouvelle loi relative aux marchés publics de 2023, quant à l'autorisation de sous-traiter jusqu'à 40 % du marché



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

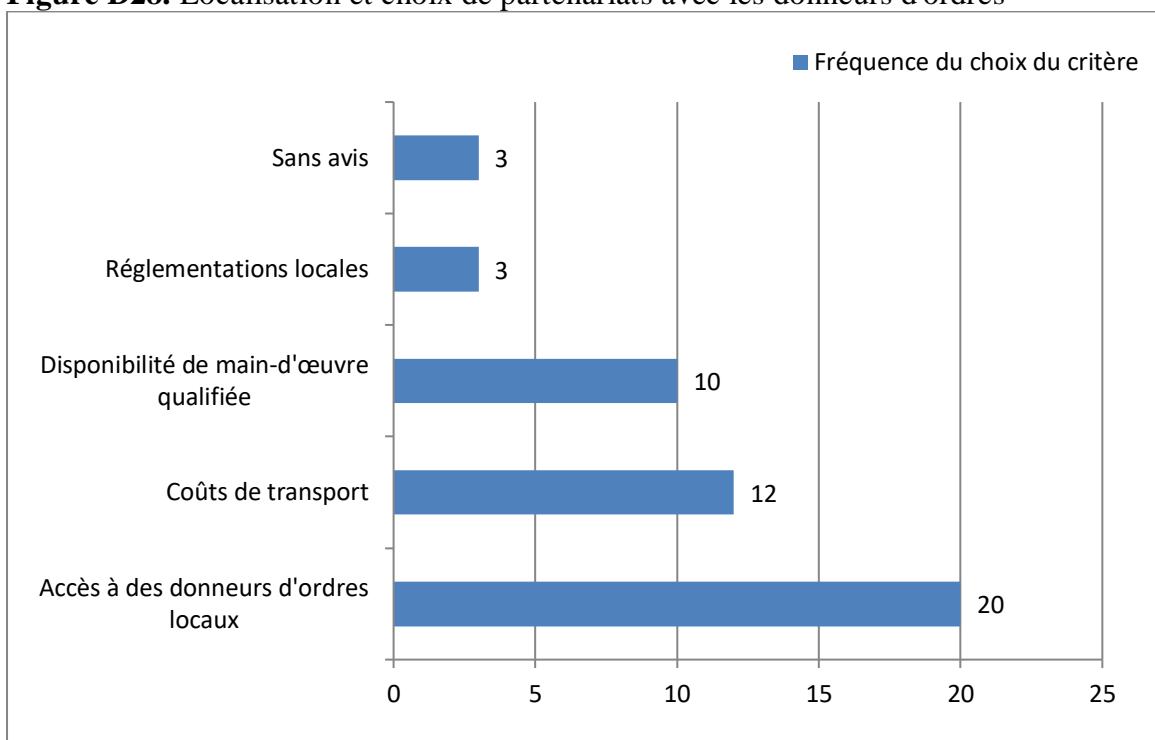
Figure D27. Avis des sous-traitants sur l'exigence faite aux entreprises étrangères dans le cadre des marchés publics de sous-traiter au moins 30 % du marché à des entreprises de droit algérien



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

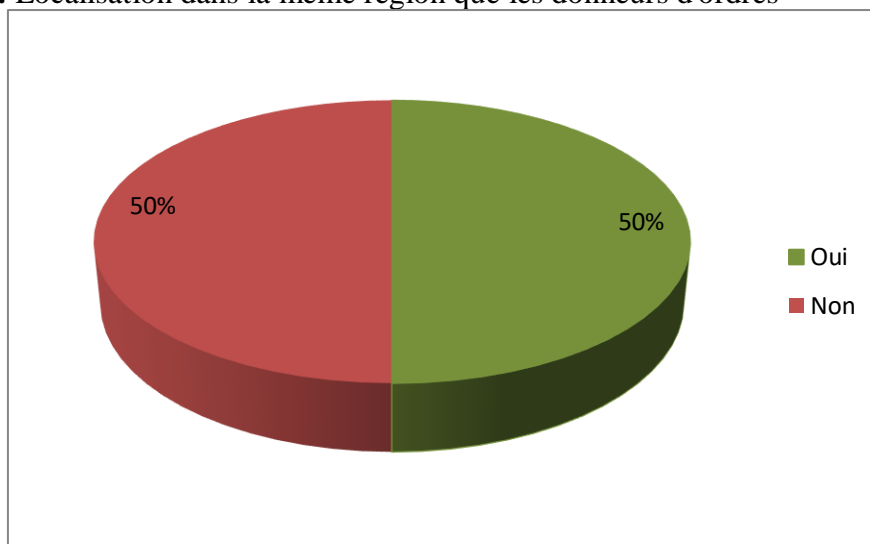
I- Localisation et sous-traitance

Figure D28. Localisation et choix de partenariats avec les donneurs d'ordres



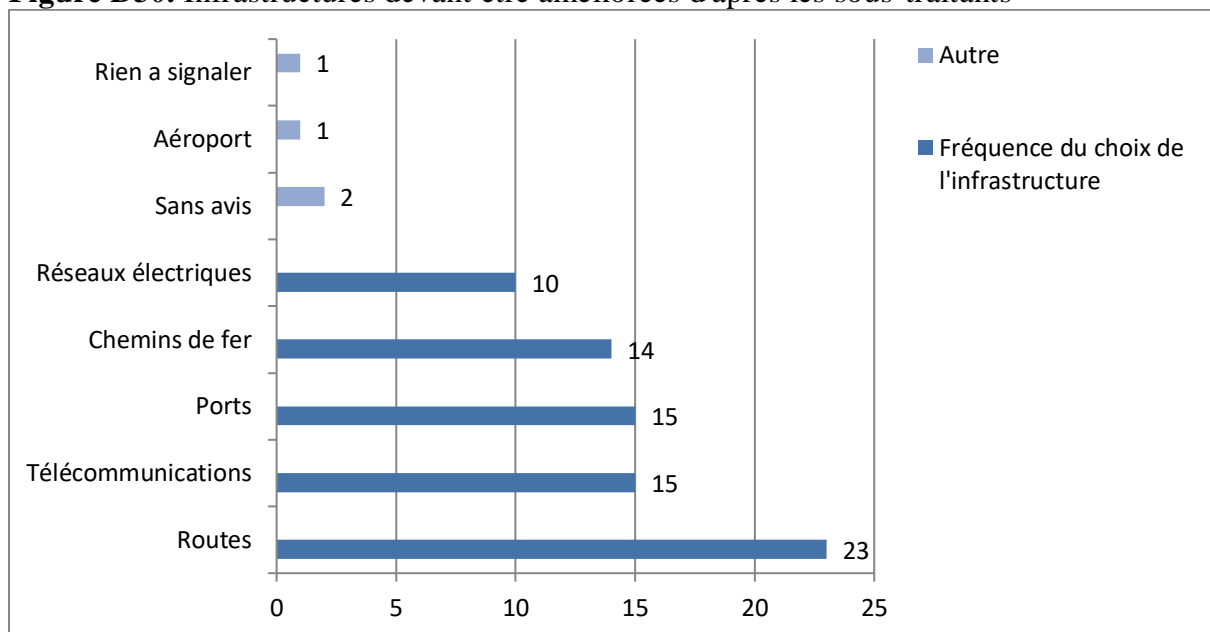
Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

Figure D29. Localisation dans la même région que les donneurs d'ordres



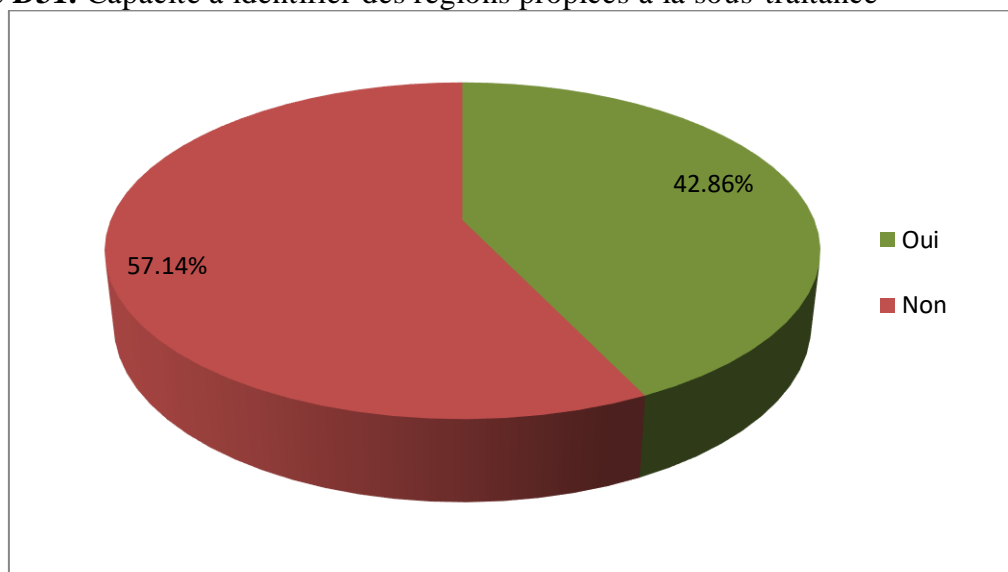
Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

Figure D30. Infrastructures devant être améliorées d'après les sous-traitants



Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

Figure D31. Capacité à identifier des régions propices à la sous-traitance

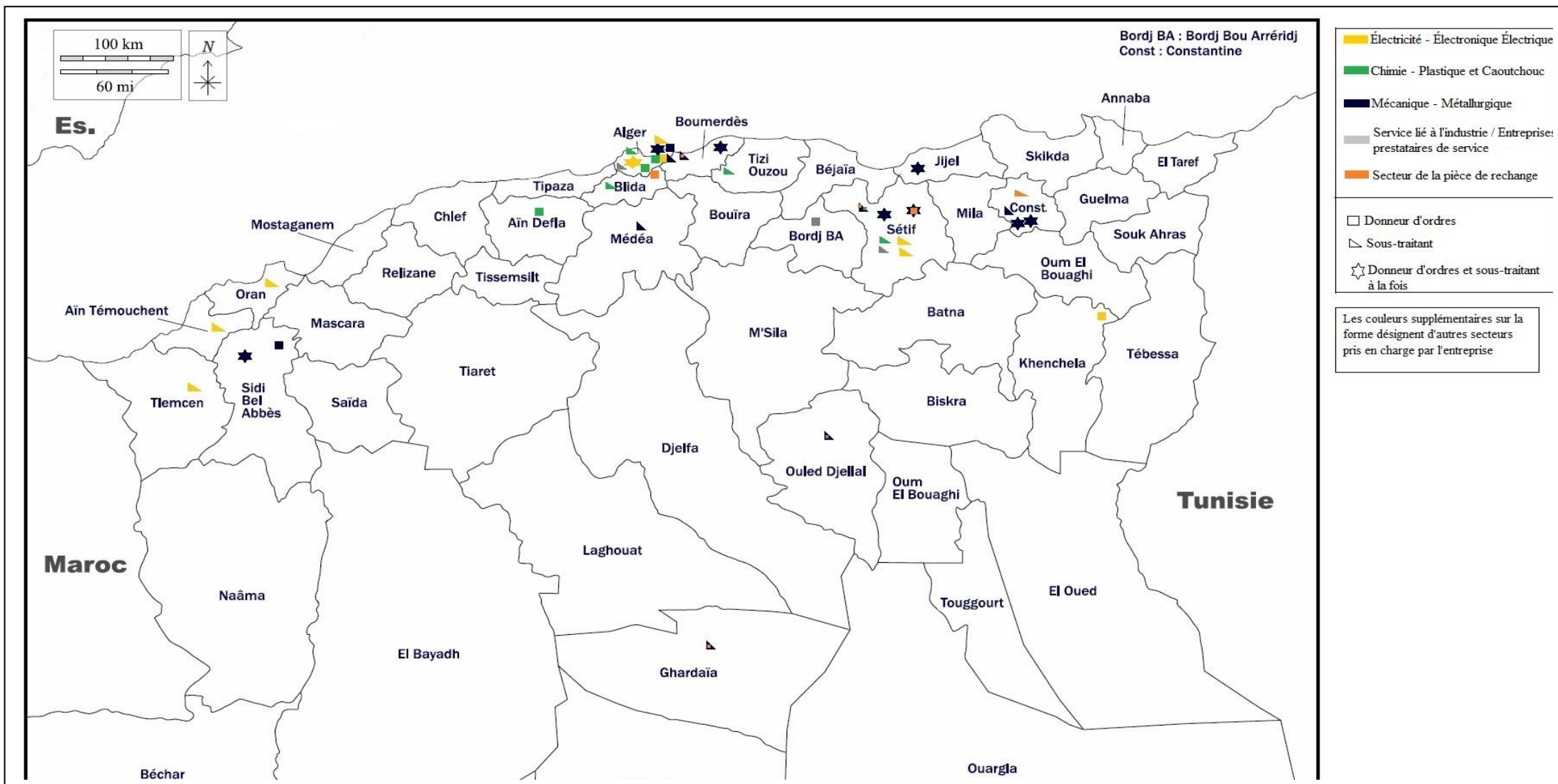


Source: Établie par nos soins sur la base des réponses des sous-traitants.

ANNEXE E: RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES DONNEURS ET PRENEURS D'ORDRES

ANNEXE E: RÉPARTITION GÉOGRAPHIQUE DES DONNEURS ET PRENEURS D'ORDRES

Figure E1. Carte géographique de la distribution spatiale des donneurs et preneurs d'ordres de l'enquête



Source: Etablie par nos soins sur la base de l'enquête réalisée auprès des donneurs et des preneurs d'ordres.

Cette thèse s'intéresse à la sous-traitance (S-T) industrielle en Algérie, envisagée comme une forme spécifique de coopération interentreprises, porteuse à la fois d'opportunités économiques et de vulnérabilités structurelles. À l'heure où la diversification de l'économie et l'accroissement de la valeur ajoutée industrielle constituent des priorités stratégiques pour le pays et où les chaînes de valeur mondiales se reconfigurent en permanence, notre travail interroge les logiques de recours à la S-T, les défis qu'elle pose aux donneurs et preneurs d'ordres et les conditions de son développement.

Même si la S-T présente de nombreux avantages potentiels, elle reste à un stade embryonnaire en Algérie. C'est pourquoi notre problématique centrale examine l'influence des risques inhérents à ce type de partenariats et du climat des affaires sur l'ancrage, l'approfondissement et la durabilité des relations de S-T. Pour y répondre, nous avons d'abord mobilisé les approches contractuelles et par compétences de la firme, ainsi qu'un corpus d'études empiriques menées dans des pays en voie de développement (PED), avant de nous pencher sur le cas algérien. Cela nous a permis, ensuite, de réaliser deux enquêtes par questionnaires, l'une auprès des donneurs d'ordres et l'autre auprès des sous-traitants, engagés dans des accords de S-T en Algérie.

Nos principaux résultats révèlent une prédominance de logiques de court terme et de réduction des coûts, au détriment de partenariats durables et d'un apprentissage mutuel. Les nombreux défis posés par la relation asymétrique, tant aux donneurs qu'aux preneurs d'ordres, entravent la diffusion technologique, la sécurisation des débouchés et l'investissement dans la montée en gamme. De plus, la faiblesse du tissu de PME industrielles, la rareté des grandes entreprises donneuses d'ordres combinée à une faible attractivité du pays pour les IDE, et l'insuffisance des dispositifs d'accompagnement, limitent l'essor de l'externalisation via la S-T.

À l'issue de cette recherche, nous proposons plusieurs recommandations pratiques, qui devraient être associées à des mesures visant à améliorer l'attractivité du pays, les IDE étant susceptibles d'engendrer des commandes pour les sous-traitants locaux, notamment dans les PED.

Mots clés : Sous-traitance industrielle, Externalisation, Algérie, Climat des affaires, Risques et asymétries, Investissements directs étrangers.

ملخص

تناول هذه الأطروحة موضوع المناولة الصناعية في الجزائر، باعتبارها شكلاً خاصاً من أشكال التعاون بين المؤسسات، يحمل في طياته فرصاً اقتصادية من جهة، وهشاشات هيكلية من جهة أخرى. في ظل السعي نحو تنوع الاقتصاد الوطني وزيادة القيمة المضافة الصناعية كأولويات استراتيجية، ومع إعادة تشكيل سلاسل القيمة العالمية باستمرار، تهدف هذه الدراسة إلى تحليل منطق اللجوء إلى المناولة، والتحديات التي تواجه الطرفين (مانحي الأوامر والمناولين)، إلى جانب شروط تطوير هذه الممارسة في السياق الجزائري. فبالرغم من المزايا المحتملة للمناولة، إلا أنها لا تزال في مرحلة بدائية في الجزائر. من هذا المنطلق، تمحورت إشكالتنا حول أثر المخاطر المرتبطة بهذا النوع من الشراكات، ومدى تأثير مناخ الأعمال على ترسخه واستدامة علاقته. للإجابة على هذه الإشكالية، اعتمدنا على المقاربات التعاقدية ومقاربة الكفاءات للمؤسسة، إضافة إلى مجموعة من الدراسات الميدانية التي أنجزت في بلدان نامية، قبل الانتقال إلى دراسة الحالة الجزائرية. هذه المرحلة ساهمت في بناء الإطار الذي يمكننا من إجراء تحقيقيين ميدانيين باستخدام استبيانيين: الأول وجه لمانحي الأوامر، والثاني للمناولين الناشطين في الجزائر.

أظهرت نتائجنا هيمنة منطق تقليص التكاليف على المدى القصير، على حساب بناء شراكات طويلة الأمد قائمة على التعلم المتبادل. كما أن التحديات العديدة التي تفرضها العلاقة غير المتوازنة على كل من مانحي الأوامر والمناولين، تُعيق نقل التكنولوجيا، وتأمين الأسواق، والاستثمار في الارتقاء والتحديث الصناعي. يُضاف إلى ذلك ضعف نسج المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الصناعية، ندرة الشركات الكبرى، وقلة جاذبية البلاد للاستثمار الأجنبي المباشر، فضلاً عن قصور آليات الدعم، وهو ما يُقيّد توسع المناولة كأداة للاستعانة بمصادر خارجية.

في الختام، قمنا باقتراح عددٍ من الإجراءات العملية لتجاوز هذه العوائق، بالتوازي مع تحسين جاذبية البلاد للاستثمار الأجنبي المباشر، الذي يمكن أن يشكل مصدراً مهماً للطلبيات بالنسبة للمناولين المحليين، خاصة في البلدان النامية.

الكلمات المفتاحية : المناولة الصناعية، التعميد، الجزائر، مناخ الأعمال، المخاطر والاختلالات في علاقات الشراكة، الاستثمارات الأجنبية المباشرة.

ABSTRACT

This dissertation explores industrial subcontracting in Algeria, conceptualized as a specific form of inter-firm cooperation that provides economic opportunities, yet also entails structural vulnerabilities. At a time when economic diversification and the enhancement of industrial added value are strategic priorities for the country — and as global value chains are continuously being reshaped — this work examines the underlying rationales for engaging in subcontracting, the challenges it poses to contractors as well as subcontractors, and the conditions for its development.

Although subcontracting presents several potential advantages, it remains at an embryonic stage in Algeria. Therefore, our central research question investigates how the risks inherent in such partnerships, together with the broader business climate, affect the establishment, deepening and sustainability of subcontracting relationships. To address this question, we first drew upon contractual and competence-based approaches to the firm, alongside a body of empirical studies conducted in developing countries (DCs), before turning to the Algerian case. This framework then enabled us to carry out two survey-based studies: one involving contractors and the other involving subcontractors engaged in subcontracting agreements in Algeria.

Our main findings reveal a predominance of short-term, cost-reduction strategies, to the detriment of long-term partnerships and mutual learning. The many challenges arising from the asymmetrical relationship, faced by both contractors and subcontractors, hinder technology diffusion, market security, and investment in upgrading. Furthermore, the weakness of the industrial SME base, the scarcity of large contracting firms coupled with the country's low attractiveness to foreign direct investment (FDI), and the inadequacy of support mechanisms, all constrain the expansion of subcontracting as a viable outsourcing strategy.

In conclusion, we propose several practical recommendations that should be accompanied by measures to improve the country's attractiveness, as FDI is likely to generate demand for local subcontractors, particularly in DCs.

Key words: Industrial subcontracting, Outsourcing, Algeria, Business climate, Risks and asymmetries, Foreign direct investment.